



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI POSS-SLPC S.R.O.**

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY POSS-SLPC S.R.O.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Lucia Benedikovičová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Lucia Benedikovičová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podnikové finance a obchod  
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit společnosti POSS–SLPC s.r.o.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních činností, tvorbě obchodních plánů, marketingovému řízení dle potřeb zákazníků, metod hodnocení investic)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je návrh rozvoje obchodních aktivit pro firmu POSS–SLPC s.r.o. na trhu automobilového průmyslu.

### **Základní literární prameny:**

JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

PRAŽSKÁ, Lenka, Jiří JINDRA a kol. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 2002, 874s. ISBN 80-7261-059-7.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 141 s. ISBN: 978-80-247-1835-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca je zameraná na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti POSS-SLPC s.r.o., ktorej hlavnou činnosťou je rezacia produkcia pre elektrotechnický priemysel. Spoločnosť je pripravená budovať stabilný úspech a hľadať možnosti na nových trhoch. Diplomová práca obsahuje prevedenie analýzy súčasného stavu podniku a jeho okolia na základe získaných teoretických poznatkov. Výstupom práce je predstavenie vlastných návrhov pre rozvoj obchodných aktivít vo firme POSS-SLPC s.r.o. prostredníctvom akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu.

## **ABSTRACT**

This master's thesis is focused on development of business activities of company POSS-SLPC s.r.o., whose main activity is cutting production for the electronics industry. The company is determined to work on stable success and search for new opportunities at new markets. The thesis consists of analysis of the company's current situation and market environment based on relevant theoretical knowledge. The main outcome of the thesis is an introduction to actual proposals for development of business activities for POSS-SLPC s.r.o. through acquisition of new customers from the automotive industry.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

Rozvoj, podnik, analýza, akvizícia, automobilový priemysel

## **KEY WORDS**

Development, company, analysis, acquisition, automotive industry

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA**

BENEDIKOVIČOVÁ, L. *Rozvoj obchodních aktivit společnosti POSS-SLPC s.r.o..*  
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 105 s. Vedoucí  
diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

## **ČESTNÉ VYHLÁSENIE**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacimi s právom autorským).

V Brne dňa 22. mája 2017

.....

Podpis autora

## **POĎAKOVANIE**

Rada by som sa poďakovala spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. za poskytnutie informácií pre spracovanie tejto práce a pani doc. PhDr. Ivete Šimberovej, Ph.D. za vedenie práce a poskytnuté rady. Veľká vďaka patrí predovšetkým mojej rodine, Lenke Horvátovej, Michaelae Kósovej, Janke Šokovej a Madsovi Buhrovi pre podporu počas celého štúdia.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA .....	12
1.1 Vymedzenie problému .....	12
1.2 Cieľ práce .....	12
1.3 Použité metódy a postupy .....	13
2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE .....	14
2.1 Strategický manažment podniku .....	14
2.2 Vymedzenie obchodu a jeho funkcií .....	15
2.2.1 Funkcie obchodu .....	15
2.2.2 Obchod s fyzickým zbožím .....	16
2.3 Analýza prostredia ako východisko pre tvorbu stratégie .....	16
2.4 Analýza vonkajšieho prostredia .....	17
2.4.1 PEST(E) .....	17
2.4.2 Analýza trhu a jeho okolia .....	18
2.4.3 Segmentácia trhu .....	19
2.4.4 Porterov model piatich konkurenčných síl .....	19
2.5 Vnútna analýza podniku .....	22
2.5.1 Vízia, misia a ciele podniku .....	22
2.5.2 Analýza zdrojov .....	23
2.5.3 Finančná analýza podniku .....	23
2.5.4 Marketingový mix .....	26
2.6 SWOT analýza .....	27
2.7 Analýza rizík .....	27
2.7.1 Kvalitatívne metódy .....	28



2.7.2	Kvantitatívne metódy.....	28
2.7.3	Kombinované metódy.....	28
2.7.4	RIPRAN.....	28
2.8	Stratégia financovania.....	29
2.8.1	Interné zdroje financovania .....	29
2.8.2	Externé zdroje financovania .....	30
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE .....	33
3.1	Predstavenie spoločnosti .....	33
3.1.1	Základné údaje o spoločnosti.....	33
3.1.2	Predmet činnosti .....	34
3.1.3	Certifikácia spoločnosti .....	34
3.2	Analýza vonkajšieho prostredia .....	35
3.2.1	Analýza PEST(E).....	35
3.2.2	Analýza trhu.....	47
3.2.3	Segmentácia trhu.....	49
3.2.4	Porterov model piatich konkurenčných síl .....	51
3.3	Vnútoraná analýza podniku .....	55
3.3.1	Vízia, misia a ciele podniku.....	55
3.3.2	Analýza zdrojov .....	57
3.3.3	Marketingový mix spoločnosti .....	66
3.4	SWOT analýza .....	68
3.4.1	Analýza príležitostí .....	70
3.4.2	Analýza hrozieb .....	72
3.4.3	Analýza silných stránok.....	74
3.4.4	Analýza slabých stránok .....	74
3.4.5	Stratégie vychádzajúce z prevedenia SWOT analýzy .....	75

3.5	Vyhodnotenie súčasného stavu podniku .....	76
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA .....	77
4.1	Definovanie stratégie implementácie návrhu a komunikácia zmien.....	77
4.2	Profil relevantných zákazníkov .....	78
4.3	Zmeny v obchodnom oddelení.....	78
4.3.1	Školenie zamestnancov .....	79
4.3.2	Oslovovanie zákazníkov .....	79
4.4	Zakúpenie novej technologickej linky .....	80
4.4.1	Zdroje pre kúpu novej rezacej linky .....	81
4.4.2	Nový zamestnanci pre obsluhu rezacej linky .....	82
4.5	Zabezpečovanie kvality a environmentálnej politiky .....	83
4.5.1	Certifikácia ISO 14001 .....	83
4.6	Ekonomické zhodnotenie návrhu .....	84
4.7	Harmonogram činností.....	88
4.8	Analýza rizík .....	90
	ZÁVER .....	95
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	97
	ZOZNAM TABULIEK .....	102
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	103
	ZOZNAM GRAFOV .....	104
	ZOZNAM PRÍLOH.....	105

## ÚVOD

*„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“*

Tomáš Baťa

Malé a stredné podniky tvoria nepochybne pilier slovenského hospodárstva. Avšak pri hodnotení vývoja podnikateľského prostredia na Slovensku za posledné roky sú podnikatelia pomerne skeptickí. Popri byrokratických povinnostiach, ktoré na podnikateľov vyskakujú spoza každého rohu, sa podanej pomocnej ruky dočkajú len zriedka. (Podnikajte.sk, 2015)

Okrem neustále zvyšujúcich sa požiadaviek na administratívu a opatrenia musia podniky držať krok s konkurenciou alebo v lepšom prípade byť o krok napred. Potreba reagovať na nátlak konkurencie a rastúce nároky spotrebiteľov sa týka všetkých podnikov na všetkých trhoch. Práve preto je pre podnik, ktorý sa snaží zvyšovať svoj zisk a budovať stabilný rast na trhu dôležitá neustála informovanosť o aktuálnej situácii, zvyšovanie kvality ponúkaných výrobkov a služieb zákazníkom a rozvoj obchodných aktivít. Pre úspešné dosahovanie týchto cieľov je významné predovšetkým predpovedanie a využívanie príležitostí na trhu a včasné odkrytie možných hrozieb.

Aktuálny rozmach automobilového priemyslu na území Slovenska prináša množstvo príležitostí pre slovenské firmy a dodávateľov tohto priemyslu. Výnimkou nie je ani firma POSS-SLPC s.r.o., ktorá aktuálne pôsobí v oblasti elektrotechnického priemyslu, a ktorej cieľom je vstup do automobilového priemyslu a získanie nových zákazníkov z daného odvetvia.

Práve preto som sa rozhodla riešiť problematiku aktuálnej situácie na slovenskom trhu pre firmu POSS-SLPC s.r.o., ktorá sa snaží čeliť podnikateľským prekážkam a budovať úspešnú firmu, ktorá je odhodlaná rozvíjať svoje obchodné aktivity a hľadať nové príležitosti, ktoré by firmu posunuli o krok vpred.

# **1 VYMEDZENIE PROBLÉMU, CIELE PRÁCE, METODIKA**

## **1.1 Vymedzenie problému**

V dnešnej dobe neustále zvyšujúcej sa konkurencie na domácom trhu a trhoch zahraničných, je pre firmy nevyhnutný neustály rozvoj obchodných aktivít pre udržanie pevnej pozície na trhu, využitie nových príležitostí a zaistenie prosperity podniku.

Spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. je dcérskou spoločnosťou firmy Samsung, ktorá je najväčšou kórejskou spoločnosťou a firmy POSCO, ktorá sa zaraďuje medzi popredných svetových výrobcov ocele. Spoločnosť je špecializovaná na pozdĺžne rezanie oceľových zvitkov, k čomu používa najmodernejšie technológie a výrobné postupy. (POSS-SLPC.sk, 2012)

Víziou firmy je v najbližšom období rozšíriť portfólio zákazníkov z aktuálneho elektrotechnického priemyslu aj do priemyslu automobilového. Firma už začala v tejto oblasti konať, napríklad získaním potrebnej certifikácie, ktorú tento priemysel vyžaduje, ale ďalej sa v poslednom období nepohla. Pre naplnenie tohto firemného cieľu je rozvoj obchodných aktivít pomocou akvizície zákazníkov s automobilového priemyslu ideálnou témou pre spracovanie tejto diplomovej práce.

## **1.2 Cieľ práce**

Hlavným cieľom práce je predstavenie vlastných návrhov pre rozvoj obchodných aktivít danej firmy pomocou akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu.

### **Čiastkové ciele práce:**

- Analýza vonkajšieho prostredia firmy
- Analýza vnútorného prostredia firmy
- Analýza SWOT pre kompletné zhodnotenie príležitostí, hrozieb, silných a slabých stránok
- Vyhodnotenie súčasného stavu firmy
- Vlastný návrh rozvoja obchodných aktivít
- Analýza a ekonomické zhodnotenie návrhu

### **1.3 Použité metódy a postupy**

Diplomová práca pozostáva z teoretickej, analytickej a návrhovej časti. Prvá časť je venovaná teoretickým poznatkom získaných z odbornej literatúry. Tieto poznatky sú nasledovne spracované a použité pre riešenie analytickej a návrhovej časti.

Za účelom získania údajov o aktuálnom stave firmy bude prevedená analýza súčasného stavu pomocou nasledujúcich analýz:

- PEST(E) analýza
- Analýza trhu
- Porterov model piatich konkurenčných síl
- Analýza zdrojov firmy (hmotné, ľudské, finančné, nehmotné zdroje)
- Marketingový mix
- SWOT analýza

Návrhová časť bude obsahovať navrhované riešenie a koncept rozvoju obchodných aktivít firmy POSS-SLPC s.r.o.. Návrhy budú ekonomicky zhodnotené a taktiež bude navrhnutý harmonogram zavedenia jednotlivých činností návrhu. Na záver práce bude prevedená analýza rizík daných návrhov pomocou metódy RIPRAN.

## **2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE**

### **2.1 Strategický manažment podniku**

V dnešnej dobe existuje pre všetky odvetvia manažmentu veľa strategických možností. Podniky neustále prichádzajú s inováciami alebo úpravami výrobkov, novými metódami pre ich výrobu a umiestnenie na trhu. Prajná pozícia v rôznych odvetviach náhle mizne a je vskutku neľahké udržať bariéry vstupu. Trhy sú otvorené a nová konkurencia prichádza zo všetkých strán. Pre stále prosperovanie v takýchto podmienkach by sa mal podnik riadiť nasledujúcimi piatimi zásadami (Lošťáková, 2005):

#### **1. Riadenie pre konkurenčnú výhodu**

Úsilím podnikov je uskutočňovať dodávku výrobkov alebo služieb s náležitým ziskom. Kľúčom pre zisk je docielenie konkurenčnej výhody, založenej na dosahovaní výborných výsledkov oproti konkurencii. Výkony musia byť lepšie od konkurencie v troch oblastiach. Za prvé, podnik musí vytvárať výrobky, ktoré sú založené na pravej podobe trhu s porozumením silných a slabých stránok. Za druhé, je dôležité úspešné fungovanie podnikateľského systému alebo štruktúry, ktorá umožní podniku prekonávať konkurenciu vo výskume, výrobe a dodávaní výrobkov a služieb. Za tretie, manažment musí odvádzať svoju prácu v celom podnikovom systéme prostredníctvom riadenia vzťahov nielen vnútri podniku ale tiež kritických vonkajších vzťahov so zákazníkmi, dodávateľmi a konkurenciou.

#### **2. Vnímanie zmeny ako príležitosti**

Vnútri podniky by mala byť utvorená podniková kultúra, v ktorej manažéri vidia zmenu ako príležitosť a sú schopní prispôbiť podnikateľský systém novo vznikajúcim podmienkam. Zmena by mala byť chápaná ako príležitosť.

#### **3. Riadenie prostredníctvom ľudí**

Pre stanovanie a realizovanie podnikovej vízie je nevyhnutné prijímať, vychovávať a rozvíjať ľudské zdroje. Manažment je v konečnom dôsledku vyjadrením zručností a citlivosti, s ktorou riadi a rozvíja ľudí, lebo len vďaka ich kvalite je podnik schopný sa efektívne rozvíjať.

#### **4. Utváranie strategicky riadenej organizácie**

Manažment by mal smerovať k vytváraniu inovačnej, meniacej sa organizácie. Podnik, ktorý sa sústreďuje na porozumenie vonkajšieho prostredia a zmeny, ktoré v ňom prebiehajú, má omnoho väčšiu možnosť na vnútornú obnovu, ako ten podnik, ktorý stavia iba na vnútorných a historických základoch.

#### **5. Riadenie so smerovaním a flexibilitou**

V dnešnej dobe by malo byť utváranie stratégie chápané rozdielne ako v minulosti. Kľúčom pre jej vytváranie by malo byť smerovanie a flexibilita.

### **2.2 Vymedzenie obchodu a jeho funkcií**

Medzi vývojom ľudskej spoločnosti a deľbou práce existovalo od pradávna pevné spojenie. Prvotná podoba delenia práce bola veľmi jednoduchá ale jej dôsledky boli veľmi jednoznačné. Najskôr vymieňanie výrobkov a časom sa rozvinulo sprostredkovávanie zbožia so všeobecne uznávanou hodnotou a peniazmi. Postupný nárast ekonomických väzieb narastal a tak vznikla nevyhnutnosť sprostredkovania ekonomických transakcií, čo viedlo k vzniku obchodu. (Šimberová, 2009)

#### **2.2.1 Funkcie obchodu**

Funkcie obchodu sú v dnešnej dobe sú nasledovné (Pražská, Jindra, 2002):

1. Premena dodávateľského sortimentu na odberateľský – nutnosť pre výrobcu prispôbiť svoju produkciu potrebám a nákupným zvyklostiam zákazníkov.
2. Prekonávanie rozdielnosti miesta výroby a miesta predaja – zaistenie predaja tovaru alebo jeho dopravy na potrebné miesto.
3. Prekonanie rozdielnosti v čase výroby a čase nákupu tovaru – zaistenie pohotovosti predaja alebo dodávok a s tým spojené udržiavanie určitého množstva zásob.
4. Zabezpečenie množstva a kvality predávaného tovaru – dôraz na vhodný výber dodávateľov, správne riadenie zásob, zodpovedajúce zázemie a vybavenie
5. Zámerné ovplyvňovanie výroby v oblasti sortimentu, času, miesta, množstva a ovplyvňovanie dopytu prostredníctvom marketingu.
6. Zabezpečovanie rozumných zásobovacích ciest, ktorých cieľom je zníženie predajnej ceny previazané s úrovňou zásobovania.
7. Zaistenie včasných úhrad dodávateľom.

### **2.2.2 Obchod s fyzickým zbožím**

Obchod s fyzickým zbožím predstavujú dve hlavné oblasti:

- **Obchod so spotrebnými výrobkami (business-to-customer)**

Tento druh obchodu obsahuje súbor výrobkov, ktoré sú určené pre konečného individuálneho spotrebiteľa. Zákazníkov predstavujú jednotliví občania alebo rodiny. Medzi spotrebné výrobky sa radia potraviny, oblečenie, autá a pohonné hmoty, rôzne potreby pre domácnosti a voľný čas apod. Do tejto skupiny sa môžu zaraďovať aj nákupy drobných výrobcov remeselníkov, okrajové nákupy stredných a veľkých podnikov a taktiež aj predaj áut a pohonných hmôt podnikateľskými subjektmi. (Šimberová, 2009)

- **Obchod s výrobkami pre ďalšie podnikanie (business-to-business)**

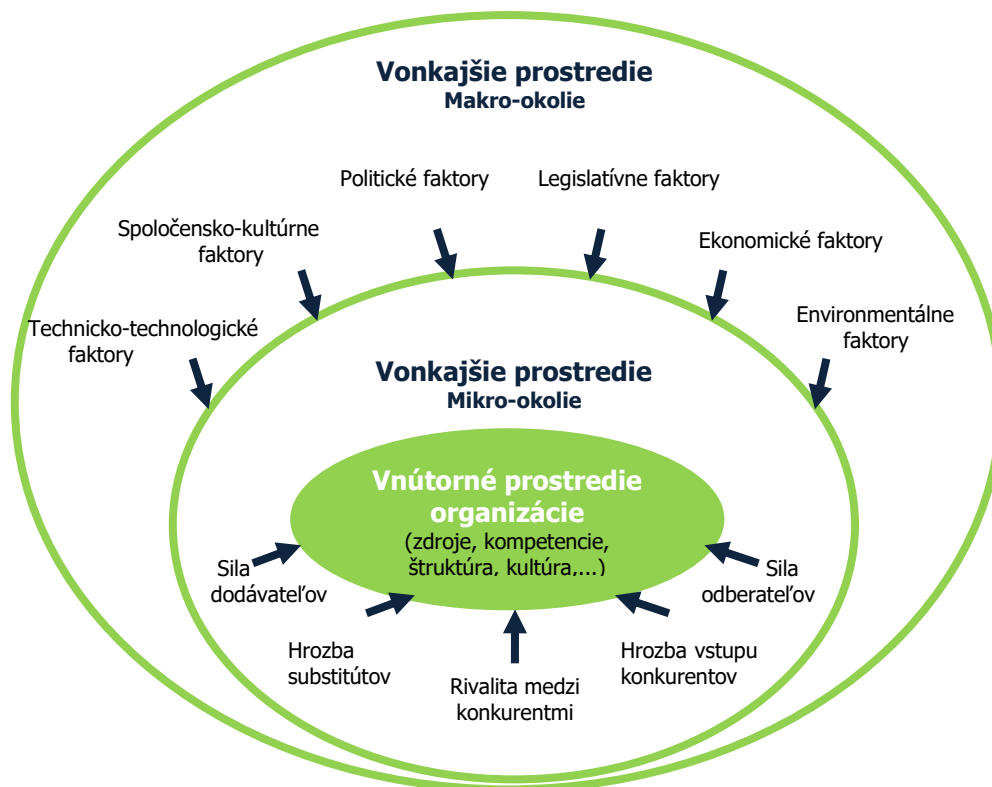
Business-to-business (B2B) koncept predstavuje obchodný vzťah medzi podnikmi, s ktorých žiaden nie je konečným spotrebiteľom. Koncept B2B je v podstate najstaršou zložkou elektronického podnikania. B2B vzťahy často pracujú na princípe elektronickej výmeny údajov. Týmto údajmi môžu byť základné informácie ako objednávky, faktúry a ich elektronická forma pomáha znížiť náklady a automatizovať a zrýchliť proces ako celok. Vyšším stupňom toho obchodovania sú napríklad rôzne elektronické trhy, ktoré napomáhajú sprostredkovaniu obchodu a obchodných transakcií. (Investopedia.com, 2017)

### **2.3 Analýza prostredia ako východisko pre tvorbu stratégie**

Analýza prostredia pomáha firme po vyjasnení poslania a vízie podniku formovať svoju stratégiu podniku a odhaľovať a využívať tržné príležitosti. (Lošťáková, 2005)

Včasné predpovedanie príležitostí alebo naopak riešenie potenciálnych problémov je v podmienkach tržného hospodárstva veľmi významné. Analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia je možné včasne predísť hrozbám a využiť príležitosti, ktoré smerujú k úspechu firmy. Analýzu podniku delíme na analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia.





**Obrázok 1: Schéma vonkajšieho prostredia podniku**

(Zdroj: Homolka a kol., 2014)

## 2.4 Analýza vonkajšieho prostredia

### 2.4.1 PEST(E)

Analýzu PEST, niekedy v literatúre označovanú aj ako analýzu STEP, je vhodné využiť ako súčasť analýzy makro-prostredia. Pri jej zostavovaní je potrebné postupovať od rozboru globálnejšieho prostredia k prostrediu lokálnemu. (Homolka a kol., 2014)



**Obrázok 2: Zameranie analýzy PEST**

(Zdroj: Homolka a kol., 2014)

PEST predstavuje skratku zloženú s počiatočných písmen názvov oblastí na ktoré sa zameriava (Homolka a kol., 2014):

**Politické:** politická stabilita, stabilita vlády, členstvo danej zeme v politicko-hospodárskych zoskupeniach,...

**Ekonomické:** vývoj HDP, fáza ekonomického cyklu, úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, inflácia,...

**Sociálne a kultúrne:** životný štýl, mobilita obyvateľstva, úroveň vzdelania, demografické faktory,...

**Technické a technologické:** rýchlosť technologických zmien, výrobné technológie a infraštruktúra v oblasti výroby, trendy vo výskume a vývoji,...

#### **2.4.2 Analýza trhu a jeho okolia**

Pojem trh chápeme ako celkovú hodnotu alebo objem produktov a služieb, ktoré uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov. O trhu však musíme premýšľať tak, aby sme ho chybným definovaním nevymedzili príliš úzko alebo naopak široko. Chybné určenie trhu môže mať pre podnik vážne následky.

Na trhu sa stretáva ponuka s dopytom, výsledkom čoho sú určité charakteristiky trhu ako je veľkosť trhu, jeho dynamika a výkonnosť a segmentácia trhu, ktoré poskytujú podniku dôležité informácie o prostredí v ktorom pôsobí.

Každý trhovo orientovaný podnik musí mať jasnú predstavu o tom, aký je trh veľký a aké množstvá alebo hodnoty môže na ňom realizovať. (Blažková, 2007)

**Pri analýze trhu skúmame tieto oblasti:**

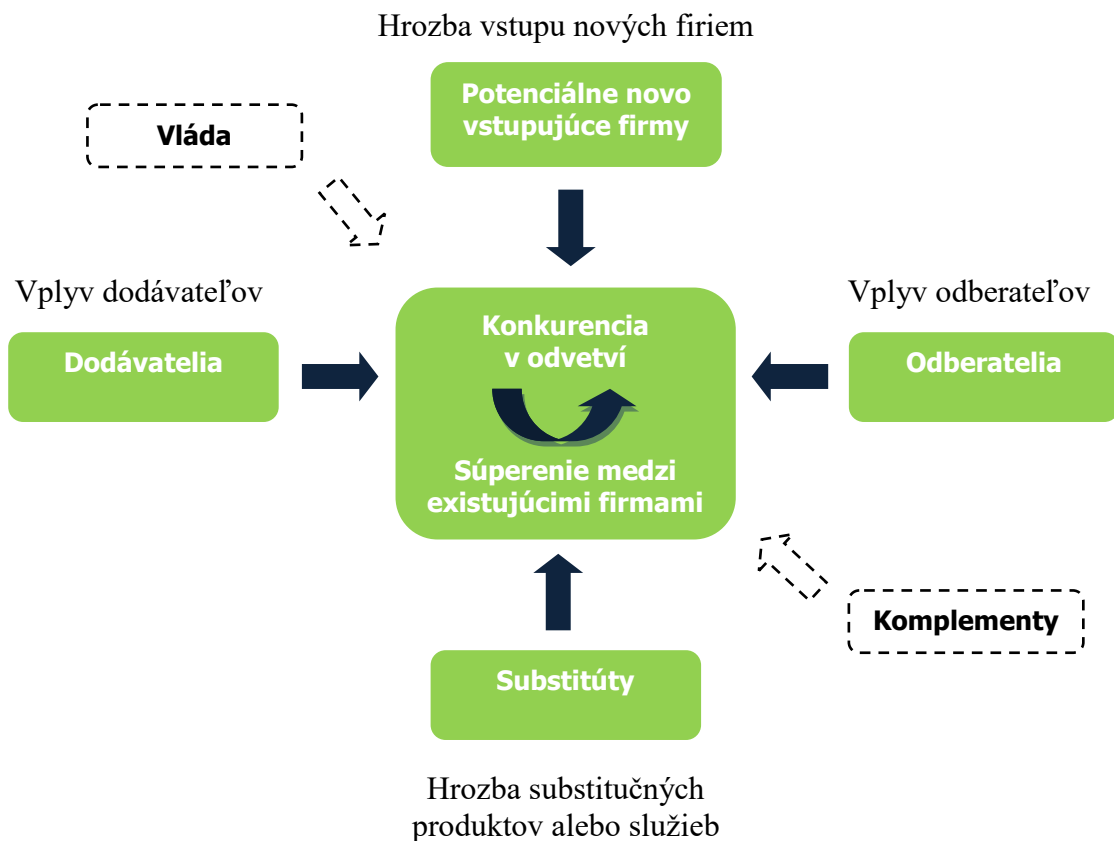
- Veľkosť trhu
- Vymedzenie trhu
- Ziskovosť trhu
- Trendy
- Vývoj a predpoveď dopytu
- Miera rastu trhu

### **2.4.3 Segmentácia trhu**

Segmentácia trhu pomáha rozdeliť relevantné trhy na samostatné menšie trhy alebo tzv. tržné segmenty. Tieto skupiny zákazníkov musia spĺňať podmienky homogenity a heterogenity. Homogenita vyjadruje, že zákazníci vnútri segmentu si musia byť čo najviac podobný svojimi tržnými prejavmi a heterogenita vyjadruje podmienku rozdielnosti medzi jednotlivými segmentmi na danom trhu. Tieto skupiny zákazníkov potom predstavujú základňu pre prácu s diferencovanými segmentmi trhu. Segmenty musia byť presne definované, dostatočne veľké, merateľné a taktiež dostupné. (Homolka a kol., 2014)

### **2.4.4 Porterov model piatich konkurenčných síl**

Hlavnou úlohou analýzy, ktorá bola vypracovaná harvardským profesorom Michaelom Porterom v roku 1980, je nájsť pozíciu pre spoločnosť, v ktorej sa môže najlepšie brániť proti konkurenčným silám. Porterova analýza je vhodná pre vyhodnotenie strategických príležitostí a hrozieb konkurencie. Analýza skúma oblasti ktoré určujú chovanie konkurentov a to: riziko vstupu potenciálnych konkurentov, rivalitu stávajúcich konkurentov, vyjednávaciu silu dodávateľov a odberateľov a hrozbu substitučných produktov. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)



**Obrázok 3: Konkurenčné sily v odvetví**

(Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

**Poznámka:** Pre priblíženie modelu k mikroekonómii, je možné pridať k pôvodnému modelu ďalšie dva rozmery:

1. Správanie vlády – regulácie odvetví
2. Trh komplementov – ich ponúkané množstvo a cena

### 1. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov

Stupeň vážnosti rizika, že do daného odvetvia vstúpi nový konkurent je závislý na vstupných bariérach a na reakcii existujúcich podnikov. Medzi možné zábrany vstupu do odvetvia patria napríklad úspory z rozsahu a skúsenostný efekt, technológie a špeciálne know-how, lojalita zákazníkov a ich znalosť značky, kapitálová náročnosť, prístup k distribučným kanálom alebo aj vládna politika a legislatíva. (Homolka a kol., 2014)

## **2. Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi**

Sila rivalry konkurencie je hodnotená na základe energie, ktorú konkurenti vynakladajú pre dosiahnutie lepšej pozície na trhu, taktiež na voľbe nástrojov a stratégií zacielených pre dosiahnutie úspechu na trhu. (Homolka a kol., 2014)

## **3. Vyjednávacía sila odberateľov**

Odberatelia majú významný vplyv na ziskovosť daného odvetvia pomocou vytvárania nátlaku na ceny a kvalitu výroby alebo služieb v odvetví. Odberatelia naberajú na sile ak:

- predstavujú malý počet, ktorý nakupuje veľké množstvá,
- kupujú produkt, ktorý je absolútne štandardizovaný a je jednoduché nájsť iného dodávateľa,
- kupovaný produkt je dôležitou položkou (zvýšenie citlivosti na cenu),
- kupovaný produkt nepredstavuje dôležitú položku, ktorá má vplyv na kvalitu konečného produktu,
- dosahujú malý zisk alebo disponujú nízkymi finančnými zdrojmi. (Homolka a kol., 2014)

## **4. Vyjednávacía sila dodávateľov**

Vplyv dodávateľov na podnik je tým vyšší, čím väčšia je ich vyjednávacía sila. Dodávatelia naberajú na sile, ak:

- dané odvetvie dodávateľov je vedené niekoľkými veľkými firmami, ktoré nie sú ohrozené konkurentmi a tak môžu využívať svoju tržnú pozíciu,
- ich dodávateľské vstupy sú nenahraditeľné alebo je náročné prestúpiť k inému dodávateľovi,
- ich odberatelia nie sú pre nich významnými zákazníkmi a tak dodávatelia strácajú motiváciu pre podporovanie svojich odberateľov lepšie cenami alebo kvalitou. (Homolka a kol., 2014)

## **5. Hrozba substitučných výrobkov**

Substitútmí máme na mysli čokoľvek, čo môže určitým spôsobom nahradiť zákazníkovi produkt alebo službu, ktorá je poskytovaná práve našou firmou. Konkurenčná sila vyplývajúca zo substitútov naberaá na významnosti tým viac, čím

je nižšia cena substitútov, vyššia je ich kvalita a čím nižšie sú náklady prestupu zákazníka na daný substitút. (Homolka a kol., 2014)

## **2.5 Vnútoraná analýza podniku**

### **2.5.1 Vízia, misia a ciele podniku**

Pre účinné vytvorenie podnikovej stratégie je nevyhnutné definovanie vízie, misie a cieľov podniku.

Vízia vysvetľuje motiváciu podniku zameranú do budúcnosti a je odpoveďou na to, čo by chcela firma v budúcnosti docieľiť. Predstavuje všeobecnú realistickú predstavu o spoločnosti v budúcnosti. Vízia je v porovnaní s cieľmi podniku definovaná všeobecne. Nemôžeme však zabudnúť na to, že vízia musí byť reálna a majitelia podniku alebo manažéri si ju nemôžu zamieňať za svoje sny alebo prania. (Kovář, Krchová, 2007)

Misia alebo inak poslanie podniku predstavuje spôsob, ktorým dosahujeme víziu. Misia sa zaoberá aktuálnymi aktivitami podniku a môže obsahovať určitý kódex, podľa ktorého by sa mala celá firma a jej zamestnanci správať, aby mohla firma dosahovať svoju víziu. (Mallya, 2007)

Ciele podniku musia naplňovať mnohé očakávania rôznych skupín, ktoré sú niekedy protichodné. Cieľ môžeme opísať ako stav, ktorý chce spoločnosť dosiahnuť pomocou svojich aktivít. Ciele podniku naplňajú zmysel poslania a pomáhajú formovať stratégiu. Všetky ciele by mali byť vytvárané tak, aby sme mohli k určitému časovému okamihu stanoviť, či boli naplnené alebo nie. Ciele by mali byť určené podľa metódy SMART: Specific - špecifické, Measurable - merateľné, Acceptable - prijateľné, Realistic - realistické, Time-bound - časovo vymedzené. (Mallya, 2007)

### **2.5.2 Analýza zdrojov**

Analýza zdrojov môže byť dobrým nástrojom pre porozumenie strategickej spôsobilosti podniku. Analýza sa snaží určiť silu zdrojovej základne spoločnosti a to – kvantitu dostupných zdrojov, povahu týchto zdrojov, akou mierou sú tieto zdroje unikátne alebo aké náročné je ich napodobiť. Tieto zdroje sú väčšinou rozdelené do týchto štyroch kategórií (Johnson, Scholes, 2000):

#### **Fyzické zdroje**

Fyzické zdroje spoločnosti predstavuje nielen zoznam strojov alebo produkčnej kapacity, ale takisto sa musíme zaoberať otázkou stavu, veku, spôsobilosti a umiestnenia, pretože práve tieto faktory určujú použiteľnosť v konkurenčnom zvýhodnení.

#### **Ľudské zdroje**

Analýzou ľudských zdrojov skúmame mnoho otázok. Medzi ne patria napríklad kvalifikácie a ich úrovne vo vnútri organizácie a zamerať by sme sa mali aj na adaptabilitnosť ľudských zdrojov.

#### **Finančné zdroje**

Finančné zdroje vypovedajú o využití financií, zriaďovaní kapitálu, narábanie s hotovosťou, kontrolu dlžníkov a veriteľov apod.

#### **Nehmotné zdroje**

Analýza nehmotných zdrojov je veľmi dôležitá súčasť, ktorá je často prehliadaná. Tieto zdroje majú však nepochybnú váhu, pretože pri obchode je častou hodnoty práve napríklad povest' spoločnosti.

### **2.5.3 Finančná analýza podniku**

Finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných údajov, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch. Finančné analýzy v sebe zahŕňajú hodnotenie firemnej minulosti, súčasnosti a predpovedajú budúce finančné podmienky.

Hlavným zmyslom finančnej analýzy je pripraviť podklady pre kvalitné rozhodovanie fungovaní firmy. Podstatou finančnej analýzy je splnenie dvoch základných funkcií:

preveriť finančné zdravie podniku z historických dát a vytvoriť základ pre finančný plán.

Technická analýza používa matematických, štatistických a ďalších metód ku kvantitatívnemu spracovaniu ekonomických údajov s následným ekonomickým posúdením výsledkov. Do tejto analýzy aj analýza pomerových ukazovateľov, ktorá bude nasledovne využitá v analytickej časti. (Homolka a kol., 2014)

### ***2.5.3.1 Horizontálna a vertikálna analýza účtových výkazov***

#### **Horizontálna analýza**

Úlohou horizontálnej alebo trendovej analýzy je pozorovanie časového trendu pre zvolené údaje účtových výkazov. Pre prevedenie takejto analýzy je vhodné sledovať najmenej päť ročné časové obdobie. Pre jednotlivé výpočty trendov sa využívajú metódy reťazových indexov, regresívnej analýzy a ďalšie štatistické metódy. (Homolka a kol., 2014)

#### **Vertikálna analýza**

Pri použití vertikálnej analýzy sa jedná o tzv. analýzu štruktúry položiek aktív a pasív a taktiež analýzu štruktúry výkazov zisku a strát. Pri vertikálnej analýze pracujeme s účtovými výkazmi odhora nadol. Výsledky tejto analýzy zachytávame v percentách, ktorými väčšinou vyjadrujeme podiel danej položky na sumárnej položke. (Homolka a kol., 2014)

#### **Pomerová analýza**

Analýza pomocou pomerových ukazovateľov je najrozšírenejším nástrojom na svete pre finančnú analýzu. Pomerové ukazovatele pomáhajú rýchle a nízko-nákladovo dosiahnuť prehľad o jednotlivých finančných položkách spoločnosti. Pomáhajú zachytiť možné problémy v oblastiach, ktoré je potrebné podrobiť hlbšej analýze. (DanoveCentrum.sk, 2014)

#### **Ukazovatele rentability**

Ukazovatele rentability hodnotia schopnosť podniku dosahovať zisk. Zachytávajú hospodárnosť či nehospodárnosť podnikania s prostriedkami (vlastnými alebo cudzími),



hodnotia intenzitu vkladov a výstupov, odráža sa v nich vplyv všetkých ďalších ukazovateľov aktivity, zadlženosti a likvidity. (Homolka a kol., 2014)

- Rentabilita tržieb

$ROS = \text{zisk}(\text{výsledok hospodárenia}) / \text{tržby} (*100)$

- Rentabilita nákladov

$RN = \text{zisk}(\text{výsledok hospodárenia}) / \text{náklady} (*100)$

- Nákladovosť tržieb

$NT = \text{náklady} / \text{tržby}(\text{celkové náklady} / \text{celkové tržby podniku}) (*100)$

- Rentabilita vlastného kapitálu

$ROE = \text{zisk po zdanení EAT} / \text{vlastný kapitál} (*100)$

- Rentabilita celkového kapitálu

$ROA = \text{zisk pred úrokom a zdanením EBIT} / \text{celkové aktíva} (*100)$

#### Ukazovatele likvidity (platobnej schopnosti)

Tieto ukazovatele zachytávajú krátkodobú stabilitu podniku – schopnosť podniku splácať svoje krátkodobé záväzky (voči dodávateľom, bankám, zamestnancom, štátu). (Homolka a kol., 2014)

- Likvidita 1. stupňa - Okamžitá likvidita

$LI. = \text{Krátkodobý finančný majetok} / \text{krátkodobé záväzky}$

- Likvidita 2. stupňa - Pohotovú likvidita

$LII. = (\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}) / \text{krátkodobé záväzky}$

- Likvidita 3. stupňa – Celková likvidita

$LIII. = (\text{krátkodobý finančný majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky} + \text{zásoby}) / \text{krátkodobé záväzky}$

#### Ukazovatele finančnej stability (zadlženosti)

Zdravý finančný vývoj podniku je závislý priamo mimo iného aj na finančnej štruktúre, teda na zaistení vyváženej skladby zdrojov financovania. (Homolka a kol., 2014)

- Ukazovateľ veriteľského rizika

$\text{Debt ratio} = \text{cudzie zdroje}(\text{celkové dlhy}) / \text{celkové aktíva} (*100)$

- Koeficient samofinancovania

Equity ratio= vlastný kapitál / celková aktíva (\*100)

- Miera finančnej samostatnosti

Miera fin. samostatnosti= vlastný kapitál / cudzie zdroje

- Finančná páka

Finančná páka= 1/Equity ratio = celkové aktíva/ vlastný kapitál

- Úrokové krytie

TIE ratio= (zisk + nákladové úroky) / nákladové úroky

- Úrokové zaťaženie

Úrokové zaťaženie= nákladové úroky / (zisk + nákladové úroky) (\*100)

#### Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity slúžia k riadeniu aktív a k zisteniu či manažment podniku efektívne využíva svoj majetok. (Homolka a kol., 2014)

- Doba obratu pohľadávok

DOP= pohľadávky (krátkodobé) / (tržby : 365 dní)

- Doba obratu zásob

DOZ= zásoby/ (tržby/ 365 dní)

- Doba obratu záväzkov

DSZ= krátkodobé záväzky z obchodných vzťahov / (externé nákupy : 365)

- Čistý pracovný kapitál

ČPK= obežné aktíva – krátkodobé záväzky

#### **2.5.4 Marketingový mix**

Marketingový mix môžeme charakterizovať ako súbor taktických marketingových nástrojov. Medzi ne zaraďujeme možnosti produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme pomáhajú prispôsobiť ponuku podľa prianí zákazníkov z cieľových trhov. Do marketingového mixu zaraďuje 4 premenné hodnoty, ktorými sa podnik snaží podnietiť dopyt po produkte (Kotler, Keller, 2013):

##### **Produkt**

Produktom máme na mysli nie len samostatný výrobok alebo službu, ale taktiež sem zaraďujeme dizajn, obal, ponuku sortimentu, kvalitu produktov, značku a iné aspekty, ktoré zákazník očakáva.

## Cena

Medzi cenový aspekt sa zaraďuje okrem samotnej ceny produktu aj poskytovanie rôznych zliav, platobné možnosti alebo možnosti postupného splácania.

## Miesto

Pod pojmom miesto sú zohľadnené možnosti spôsobov predaja produktu, jeho distribúcia, zásobovanie a ďalšie dopravné možnosti.

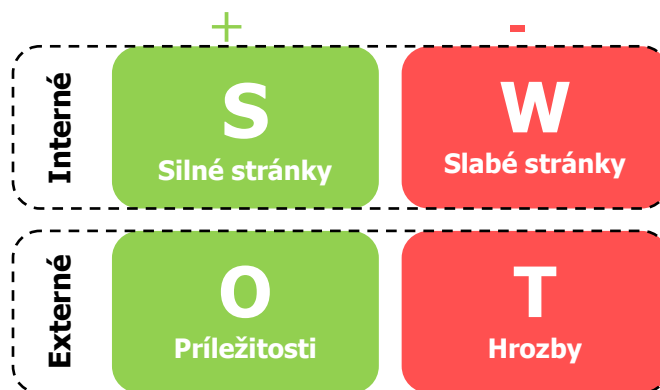
## Propagácia

Propagácia vysvetľuje spôsob akým sú zákazníci oslovovaný a informovaný o produkte a ako firma daný produkt propaguje – pomocou reklamy, osobného predaja alebo iných možností.

## 2.6 SWOT analýza

SWOT je skratkou anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti) a Threats (hrozby).

SWOT analýza je užitočným nástrojom rekapitulácie a zhrnutia predchádzajúcich analýz. Jej cieľom je identifikovať hlavne silné a slabé stránky a ich schopnosť úspešne sa vysporiadať s hrozbami a príležitosťami vo vonkajšom prostredí. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)



Obrázok 4: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sunmarketing.cz, 2017)

## 2.7 Analýza rizík

Vzájomným pôsobením hrozby a aktíva sa vytvára riziko. Úroveň rizika určujeme hodnotou daného aktíva alebo následkom pre vlastníka či celú organizáciu,

zraniteľnosťou aktíva a úrovňou pôsobiacej hrozby. Riziko považujeme za kombináciu pravdepodobnosti splnenia určitého scenára incidentu a následkov, ku ktorým vedie. Úroveň rizika potom znižujeme pomocou protiopatrení.

Možnosti, ktorými môžeme vyjadriť veličiny analýzy rizík, môžeme použiť ako aspekt pre delenie metód analýzy rizík. Rozlišujeme dva hlavné prístupy: kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Pri analýze rizík postupujeme jednou z týchto metód alebo ich kombináciou. (Smejkal, Rais, 2013)

### **2.7.1 Kvalitatívne metódy**

Základ kvantitatívnych metód je v popise závažnosti možného dopadu a na pravdepodobnosti vyskytnutia danej udalosti. Metódy tohto druhu sú všeobecne jednoduchšie, rýchlejšie ale sú taktiež menej objektívne. Môžu nastať problémy pri zvládaní rizík, pretože sa ťažko posudzujú náklady na zníženie hrozby, ktorá je charakterizovaná napríklad ako „veľká až kritická“. (Smejkal, Rais, 2013)

### **2.7.2 Kvantitatívne metódy**

Metódy tohto typu sú založené na matematických výpočtoch rizika pomocou frekvencie výskytu hrozieb a ich následkov. Kvantitatívne metódy využívajú číselného oceňovania ako v prípade pravdepodobnosti nastania incidentu, tak aj pri oceňovaní následku tohto incidentu. Tieto metódy sú viac presné ako metódy kvalitatívne, na druhej strane je ich prevedenie časovo náročnejšie a vyžadujú taktiež viac úsilia. Finančné vyjadrenie rizík však umožňuje omnoho výhodnejšie zvládanie daných rizík. (Smejkal, Rais, 2013)

### **2.7.3 Kombinované metódy**

Tieto metódy sú založené na číselných údajoch. Cieľom je ale priblížiť sa viac k realite pomocou kvalitatívneho ohodnotenia, pretože kvantitatívne metódy sú založené na predpokladoch. Je však dôležité brať v ohľad, že kvalitatívne ohodnotenie nemusí priamo odrážať pravdepodobnosť incidentu alebo výšku jeho dopadu, ale môže byť ovplyvnené stupnicou, ktorá je pri danej metóde aplikovaná. (Smejkal, Rais, 2013)

### **2.7.4 RIPRAN**

Metóda RIPRAN (Risk Project Analysis) je kvantitatívnou metódou pre prevedenie analýzy rizík projektov. Vychádza z procesného poňatia analýzy rizík. Táto metóda vysvetľuje analýzu rizika ako proces. Je zameraná na spracovanie analýzy rizík

projektu, ktorú je potrebné previesť pred jeho samotnou implementáciou ale ráta s pracovaním rizík aj v ďalších fázach projektu. Preto je metódu RIPRAN možné využiť vo všetkých fázach projektu. (Ripran.cz, 2014)

Proces analýzy rizík sa skladá z týchto fáz:

- Identifikácia rizika
- Kvantifikácia rizika
- Odozva na riziko
- Celkové zhodnotenie rizika

## **2.8 Stratégia financovania**

Pomocou stratégie financovania sa snažíme dosiahnuť nasledovné ciele (Režňáková, 2005):

- Zabezpečenie ekonomicky podloženej rozpočtovanej výšky kapitálu na očakávanú investíciu, ktorá spĺňa požadovanú výnosnosť.
- Zaistenie financovania s čo najmenšími priemernými nákladmi na zabezpečenie kapitálu.
- Zachovanie finančnej stability spoločnosti.

### **2.8.1 Interné zdroje financovania**

Medzi interné zdroje financovania môžeme zaradiť odpisy, nerozdelený zisk z minulých rokov a dlhodobé finančné rezervy.

#### **Odpisy**

Odpisy predstavujú peňažné vyjadrenie opotrebovania dlhodobého majetku vo firme za dané obdobie. Odpisy ako súčasť prevádzkových nákladov ovplyvňujú vysokou mierou hospodársky výsledok a tým pádom aj rentabilitu podniku a daňový základ pre vymeranie odvodu daní s príjmov. Odpisy sú taktiež dôležitým prameňom interného financovania firmy, ktorý sa považuje za vysoko stabilný. (Režňáková, 2005)

### **Nerozdelený zisk**

Nerozdelený zisk je ďalším kvantitatívne najvýznamnejším zdrojom financovania investícií. Tvorí časť zo zisku, ktorá nie je spotrebovaná na vyplatenie dividend alebo na vytváranie fondov zo zisku. Nerozdelený zisk je závislý na:

- hospodárskom výsledku bežného obdobia,
- sadzbe z daní príjmu,
- výšky pridelenia do povinného rezervného fondu a iných fondov spoločnosti tvorených zo zisku,
- výške vyplácaných tantiémou a dividendovej politike firmy. (Režňáková, 2005)

### **Rezervné fondy a rezervy**

Rezervné fondy patria medzi vlastný kapitál podniku. Tvoria časť zisku, ktorú si firma odkladá ako zdroj ochrany voči možným rizikám. Pokiaľ ich podnik nepotrebuje využiť na dopredu stanovené potreby, je možné využitie rezervných fondov pre financovanie firemného rozvoja. (Režňáková, 2005)

Rezervy predstavujú finančné zdroje, ktoré sú účelovo zriadené pre krytie istých výdajov. Zvyčajne sú zaradené k nákladom a tak znižujú výšku zisku. (Režňáková, 2005)

### **2.8.2 Externé zdroje financovania**

Externé zdroje je možné rozdeliť na vlastné a cudzie zdroje financovania. Posudzujeme ich podľa toho, či je povaha získaného kapitálu vlastná alebo cudzia, čiže dlhová.

#### **Vlastné zdroje**

##### ***Financovanie pomocou emisie akcií***

Akcie predstavujú majetkové cenné papiere. Pomocou ich emisie na primárnom kapitálovom trhu nadobúda akciová spoločnosť vlastné zdroje financovania. Podľa rôznych hľadísk akcie delíme nasledovne (Režňáková, 2005):

Podľa obchodného zákonníka delíme akcie na:

- *Akcie na doručiteľa*: takéto akcie je možné voľne previesť. Ak majú materiálnu formu, prevod nastáva skutočným predaním ich novému držiteľovi. U zaknihovaných akcií nastane prevod dňom, kedy sa prevod zaregistruje.

- *Akcie na meno:* prevod takejto akcie môže byť zviazaný so súhlasom emitenta akcie.

Podľa postavenia akcionárov delíme akcie na:

- *Kmeňové:* sú trvalou reziduálnou formou vlastníctva. Vlastník kmeňových akcií má právo na výplatu dividend, hlasovacie právo, právo na časť výnosu pri likvidácii podniku a predkupné právo novo emitované akcie. Avšak nároky majiteľov takýchto akcií na výnosy a majetok spoločnosti sú uspokojované až po nárokoch štátu, veriteľov a vlastníkov akcií prioritných.
- *Prioritné:* predstavujú trvalý zdroj financovania, ktorý prináša vlastníkovi akcií stály príjem. Vlastník prioritných akcií nedisponuje hlasovacím právom a má prednosť pri výplate dividend a podielu z likvidačného výnosu.

### ***Venture capital***

Financovanie prostredníctvom rizikového kapitálu predstavuje časovo obmedzený zdroj financovania, ktorý firme umožňuje spoločnosť rizikového kapitálu vymenením za majetkovú účasť vo firme. Investor sa podieľa na podnikateľskom riziku a disponuje rovnakými právami a povinnosťami ako majiteľ. Investovaný kapitál je poskytnutý na dopredu stanovené obdobie prostredníctvom zvýšenia základného imania spoločnosti. (Režňáková, 2005)

### **Cudzie zdroje**

#### ***Emisia dlhopisov***

Dlhopisy, alebo inak obligácie, sú dlhové cenné papiere emitované firmou so zámerom získať pomocou investora dlhodobý finančný zdroj. Emitent sa pri vydaní dlhopisu viaže k splateniu obligácie a úrokov jej majiteľovi v stanovenej dobe. Emisia môže prebiehať spôsobom súkromnej alebo verejnej emisie. (Režňáková, 2005)

#### ***Dlhodobé bankové úvery***

Dlhodobé bankové úvery môže podnik získať dvomi formami a to ako dlhodobý bankový úver alebo ako dlhodobý dodávateľský úver, ktorý predstavuje dodávky niektorých druhov fixného majetku. Bankové úvery sa na rozdiel od podnikových dlhopisov, vyznačujú postupným umorovaním dlhu v priebehu doby splatnosti. (Režňáková, 2005)

### ***Leasing***

V podobe leasingu je pre podnik možné využívať dlhodobý majetok na určitú dobu, bez toho aby sa stal podnik jeho vlastníkom. Z finančného aspektu je možné leasing popísať ako špeciálnu alternatívu financovania dlhodobých potrieb firmy cudzím kapitálom. Z právneho aspektu sa jedná o trojstranný právny pomer medzi nájomcom, prenajímateľom a dodávateľom, v ktorom prenajímateľ zakupuje u dodávateľa majetok a umožňuje nájomcovi jeho používanie za určitý poplatok. Na základe druhu predmetu rozoznávame leasing hnutelných a nehnuteľných vecí. (Režňáková, 2005)

### ***Forfaiting***

Forfaiting predstavuje špeciálnu formu financovania hlavne v zahraničnom obchode. Túto službu prevádzajú priamo banky alebo špecializované forfaitingové organizácie. Forfaiting je odkúpenie doposiaľ nesplatených strednodobých a dlhodobých pohľadávok, ktoré sú zaistené bankovou zárukou, zmenkou avalovanou bankou alebo akreditívom s odloženou splatnosťou. (Režňáková, 2005)



### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SÚČASNEJ SITUÁCIE

#### 3.1 Predstavenie spoločnosti

Hlavnou činnosťou spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. je pozdĺžne rezanie oceľových zvitkov. Spoločnosť má sídlo v priemyselnom parku vo Voderadoch, ktorý vyrástol okolo podniku Samsung LCD v priebehu roku 2007. V tom istom roku 1.6.2007 bola založená aj samostatná spoločnosť POSS-SLPC s.r.o.. Spoločnosť disponuje vlastnými priestormi, ktoré predstavuje výrobná hala a dvojpodlažná administratívna budova.(POSS-SLPC.sk)



Obrázok 5: Logo spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.  
(Zdroj:POSS-SLPC.sk)

Spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. bola založená tromi spoločnosťami:

Samsung C &T Deutschland GmbH , POSCO, Samsung C & T Corporation

Základné imanie spoločnosti je vo výške 5 189 870 Eur, a tvoria ho vklady jednotlivých spoločníkov v nasledujúcej výške (POSS-SLPC.sk):

1. Samsung C &T Deutschland GmbH - 1 039 136 Eur
2. POSCO - 1 557 293 Eur
3. Samsung C & T Corporation - 2 593 441 Eur

##### 3.1.1 Základné údaje o spoločnosti

Tabuľka 1: Základné údaje o spoločnosti

<b>Právna forma:</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>Sídlo:</b>	405 Voderady 919 42
<b>IČ:</b>	36785237
<b>Dátum zápisu:</b>	01.06.2007
<b>Základné imanie:</b>	5189870 EUR
<b>Štatutárny orgán:</b>	Konateľ

(Zdroj: Obchodny-register.com, 2017)

### **3.1.2 Predmet činnosti**

Predmetom činnosti spoločnosti je predovšetkým pozdĺžne rezanie oceľových zvitkov, podľa potrieb zákazníkov. Tieto oceľové zvitky sú vo výrobnom procese strihané na menšie časti a nasledovne sa opätovne navíjajú.

Hlavné činnosti firmy POSS-SLPC s.r.o.:

- výroba,
- logistika,
- manažment kvality,
- údržba,
- predaj a nákup,
- účtovníctvo,
- personalistika,
- všeobecné záležitosti,
- skladovanie,
- environmentálny manažment,
- bezpečnosť a ochrana zdravia.

### **3.1.3 Certifikácia spoločnosti**

Spoločnosť je dodávateľom oceľových zvitkov hlavne pre zákazníkov z elektrotechnického priemyslu. Získala však už aj certifikáciu z oblasti manažmentu kvality v automobilovom priemysle ako predprípravu na zrealizovanie jej cieľu vstupu na automobilový trh. Tento priemysel kladie veľký dôraz na kvalitu dodávaných produktov a environmentálnu politiku a preto firma prešla nasledujúcimi certifikáciami (POSS-SLPC.sk):

1. OHSAS 18001 Hodnotenie ochrany zdravia a bezpečnosti práce
2. ISO/TS 16949 Manažment kvality v automobilovom priemysle
3. ISO 9001 Systém manažmentu kvality

Na kópie vybraných certifikátov je možné nahliadnuť v prílohe č. 1 a č. 2.

### **3.2 Analýza vonkajšieho prostredia**

V analýze vonkajšieho prostredia budeme skúmať makroekonomické ukazovatele, ktoré majú vplyv na spoločnosť POSS-SLPC s.r.o.. Analýza je zameraná na sledovanie vývoja prostredia hlavne v automobilovom priemysle Slovenska, keďže hlavným cieľom práce je akvizícia zákazníkov z tohto odvetvia. Niektoré analýzy sú čiastočne zamerané aj na odvetvie elektrotechnického priemyslu, v ktorom firma pôsobí aktuálne.

#### **3.2.1 Analýza PEST(E)**

##### **3.2.1.1 Politické faktory**

###### Slovensko, systém vlády a štátnej moci

Slovensko patrí medzi štáty s demokratickým systémom. Občania Slovenskej republiky sa podieľajú na moci prostredníctvom volieb politických zástupcov, ktorý sú zvolený v demokratických voľbách. Štátna moc sa delí na tri nezávislé časti: zákonodarná, výkonná a súdna. Tieto tri zložky sa vzájomne dopĺňajú a kontrolujú. Národná rada Slovenskej republiky, vláda Slovenskej republiky a prezident Slovenskej republiky predstavujú najvyššie orgány moci a sú predstaviteľmi politického systému na Slovensku. (Slovakiasite.com, 2016)

###### Podnikanie a vláda Slovenskej republiky

Pri hodnotení Svetovej banky či Svetového ekonomického fóra sa v posledných rokoch ukázali známky zníženia kvality podnikateľského prostredia na Slovensku. Vláda Slovenska sa teda aktuálne zameriava na zľahčenie podnikateľskej činnosti a zníženie administratívnej náročnosti v procese podnikania. Ďalším pozitívnym krokom je informatizácia štátnej a verejnej správy, ktorou sa odstránia opakujúce sa nároky na informácie, údaje a doklady podnikateľov. Služba eGovernment má za úlohu zefektívnenie procesov zo všetkých sfér, v ktorých prichádza k interakcii podnikateľských subjektov a verejnej správy a zabezpečiť vhodné podmienky pre elektronickú komunikáciu a verifikáciu. (Ec.Europa.eu, 2016)

Podnikanie na území Slovenska je garantované Ústavou Slovenskej republiky a ďalej je charakterizované pomocou jednotlivých základných právnych zákonov a predpisov, ktoré upravujú podnikateľskú činnosť (123podnikanie.sk, 2016):

- Obchodný zákonník 513/1991
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci 124/2006
- Zákon o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia 355/2007
- Zákon o sociálnom poistení 461/2003
- Živnostenský zákon 455/1991
- Zákon o cestovných náhradách 283/2002
- Zákon o dani z príjmov 595/2003
- Zákonník práce 311/2001
- Zákon o službách zamestnanosti 5/2004
- Zákon o používaní elektronickej registračnej pokladne 289/2008

### Podnikanie a EÚ

Slovenská republika vstúpila 1.mája 2004 do Európskej únie a nasledovne sa zapojila do Eurozóny prijatím eura v 1. Januári 2009. (Ec.Europa.eu, 2016)

Politikou Európskej Únie je budovanie podmienok pre uľahčenie začatia podnikateľskej činnosti a zlepšenie podnikateľského prostredia, vytváranie nových pracovných miest a poskytovanie prístupu malým a stredným podnikom k financovaniu a trhom.

V EÚ sa nachádza 23 miliónov malých a stredných podnikov, ktoré:

- predstavujú 99 % z celkového počtu podnikov,
- poskytujú 67 % pracovných miest,
- vytvárajú 85 % všetkých nových pracovných miest.

Podnikateľský potenciál Európy nie je využívaný úplne. Dokonca 38% Európanov hovorí, že by chceli podnikáť a byť svojimi šéfmi, avšak iba 10% z nich naozaj podniká. EÚ sa preto snaží oživiť hospodársku základňu a zvýšiť podiel podnikateľov a nových pracovných miest. (Europa.eu, 2017)

### Priemyselná politika EÚ

Kľúčom k ekonomickému oživeniu Európy sa radí podnikanie, rozvoj inovácií a taktiež priemyselná konkurencieschopnosť.

Práve preto si kladie Európska Únia za cieľ zvýšenie konkurencieschopnosti priemyslu a obchodu v Európe a hospodársky rast zabezpečený vytváraním priaznivých podmienok pre podniky a výrobný priemysel. (Europa.eu, 2017)

Ciele EÚ v oblasti priemyslu a inovácií do roku 2020 sú (Europa.eu, 2017):

- *„posilniť priemyselnú základňu a podporiť prechod na nízkouhlíkové hospodárstvo,*
- *podporiť inovácie ako prostriedok na tvorbu nových zdrojov rastu,*
- *povzbudiť malé podniky a propagovať kultúru podnikania,*
- *zaistiť pre tovary celoeurópsky trh,*
- *prispieť k účasti Európy na využívaní vesmíru.“*

**Záver:** Spomedzi politických faktorov a legislatívy firmu ovplyvňujú hlavne základné podnikateľské predpisy a zákony, ktorými sa riadi. Vláda Slovenska sa snaží o zľahčenie podnikateľskej činnosti, zníženie administratívnej náročnosti v procese podnikania a zavedenie informatizácie štátnej a verejnej správy, ktorá by mala tento proces podporiť, avšak aktuálna situácia stále nie je ideálna. Pozitívny vplyv by mala mať aj snaha EÚ o zvýšenie konkurencieschopnosti európskeho priemyslu a obchodu pomocou vytvárania pracovných miest a priaznivého podnikateľského prostredia.

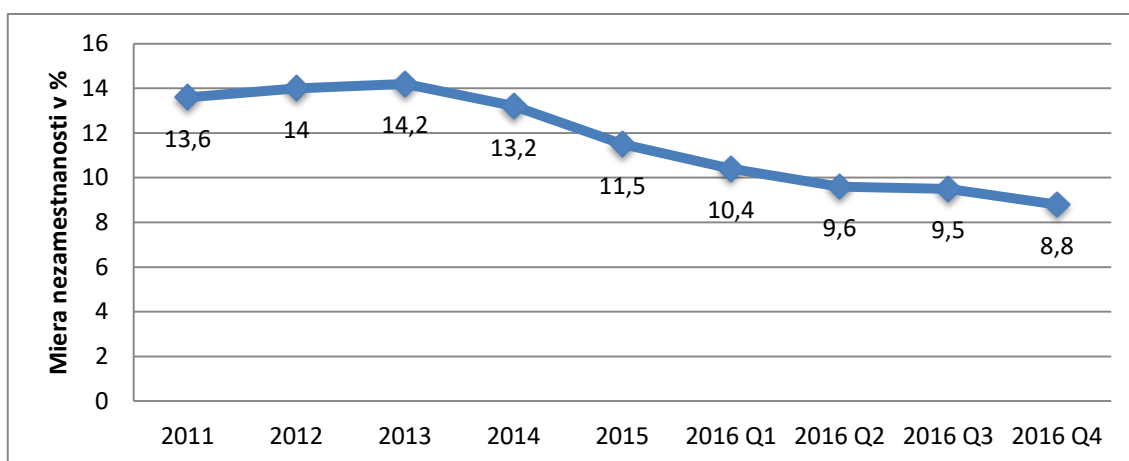
**Príležitosti:** Rozvoj služby eGovernment a informatizácia systému v budúcnosti, podpora priemyslu Európskou Úniou.

**Hrozby:** Nestabilnosť a pomerne nízka dohladatelnosť aktuálnej legislatívy, vysoké nároky na administratívu.

### 3.2.1.2 Ekonomické faktory

#### Základné ekonomické ukazovatele

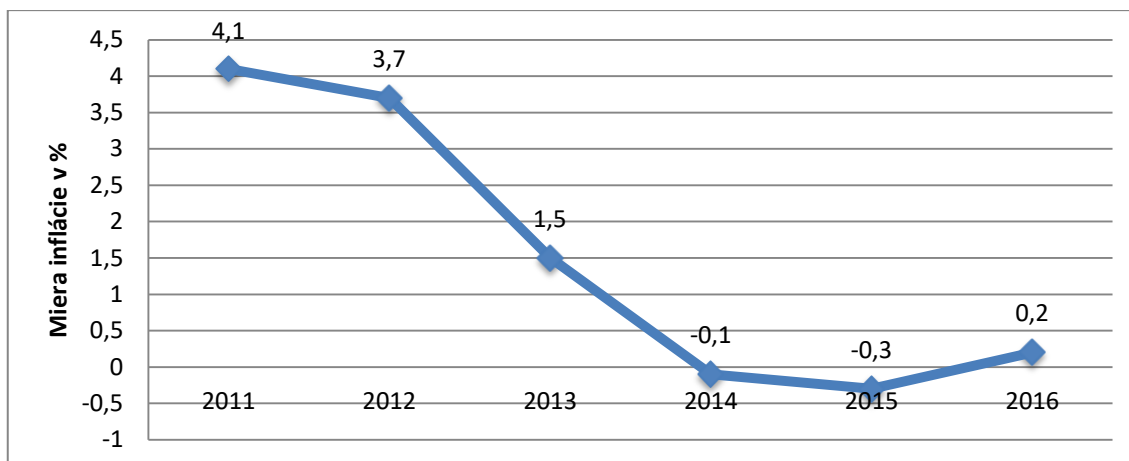
Ekonomická situácia na Slovensku sa od roku 2014 drží na vzostupnom priaznivom trende. Pozitívny vývoj slovenskej ekonomiky mierne ovplyvňuje zlepšenie situácie na trhu práce. V tomto roku sa predpokladá mierne rýchlejší rast zamestnanosti, ktorý by sa mal odzrkadliť taktiež aj na rýchlejšom raste miezd a samozrejme v znižovaní nezamestnanosti, ktorá na konci roku 2016 činí podľa štatistík Národnej banky Slovenska 8,8 %. Aktuálne štatistiky však zaznamenávajú vyšší prísun zahraničnej pracovnej sily na slovenský trh práce. Na základe tohto predpokladu má byť pozitívne ovplyvnenie miery nezamestnanosti iba čiastočné. (NBS.sk, 2016)



**Graf 1: Vývoj miery nezamestnanosti v priebehu rokov**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov NBS, 2017)

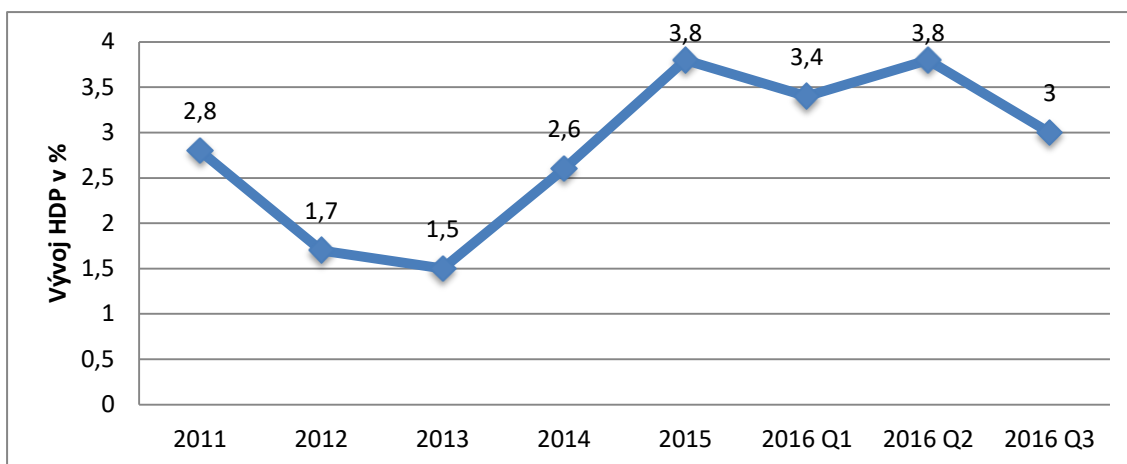
Po zavedení nižšieho DPH na potraviny v minulom roku pozorujeme skokovité zrýchlenie inflácie. Podľa predikcie analytikov Menového úseku Národnej banky Slovenska by mala priemerná inflácia v roku 2017 zaznamenať hodnotu nad 1%. (NBS.sk, 2017)



**Graf 2: Vývoj inflácie na Slovensku v priebehu rokov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov NBS, 2017)

Aj v roku 2017 by mala slovenská ekonomika stále udržiavať silné tempo rastu a tým nadviazať na stabilný rast v posledných dvoch rokoch. Hlavný analytik VÚB Štefanides tvrdí, že ekonomiku podporí prichádzajúca investícia Jaguar Land Rover, tak ako aj zvýšenie spotreby domácností ovplyvnené vysokou zamestnanosťou a rastom miezd. Negatívny vplyv môže byť spôsobený aktuálnou neistotou vývoja externého prostredia a taktiež politickej situácie v Európe. Zahraničný dopyt je aktuálne celkom neistý, pretože nie je možné určiť aký dopad prinesie referendum vystúpenia Veľkej Británie z Európskej Únie a taktiež aj transformácia administratívy Spojených štátov amerických po voľbách. Napriek tomu by si však slovenská ekonomika mala zachovať uspokojivé tempo rastu okolo 3,5%. (Cas.sk, 2016)

Za ťahúňa domáceho dopytu sa predpokladá najmä súkromný sektor. Kľúčové investície sa nachádzajú hlavne v oblasti automobilového priemyslu a energetiky. Spomínané zahájenie investície Jaguar Land Rover by malo do roku 2020 zabezpečiť zvýšenie výkonnosti slovenskej ekonomiky o viac než 2%. (Cas.sk, 2016)



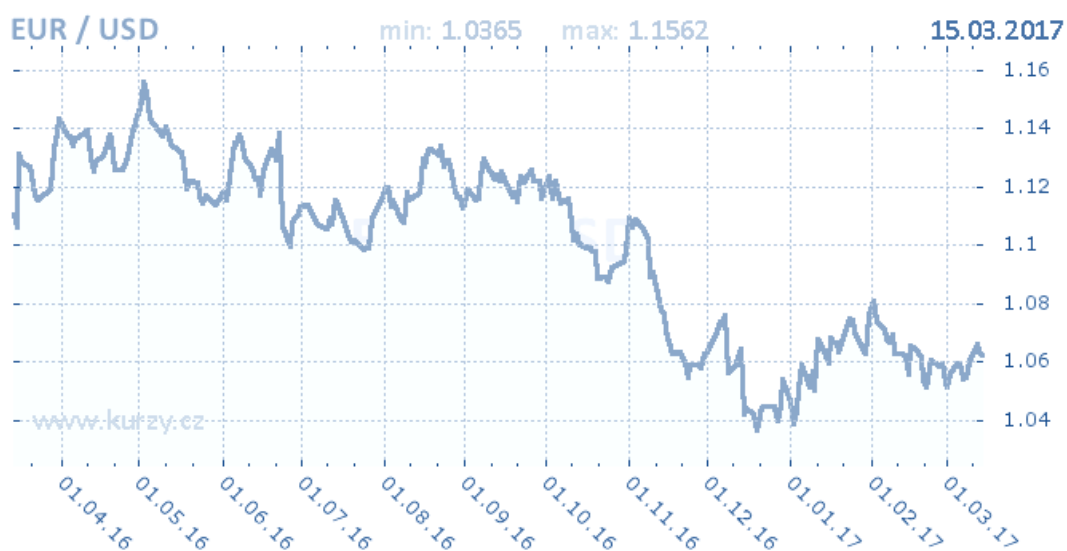
**Graf 3: Vývoj HDP na Slovensku v priebehu rokov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov NBS, 2017)

### Vývoj kurzu eura

1. januára 2009 sa Národná banka Slovenska pridala do Eurosystému. V kooperácii s Európskou centrálnou bankou a ďalšími centrálnymi bankami štátov, ktoré patria do eurozóny je základným cieľom udržanie cenovej stability v eurozóne. Zaisťovanie cenovej stability je najpodstatnejšou úlohou pre podporovanie pozitívneho vývoja ekonomickej situácie a pre zaobstaranie plnej zamestnanosti. (NBS.sk, 2017)

Aktuálne dianie vo svete ovplyvňuje stabilitu, ktorú nám členstvo v Európskej únii ponúka vo viacerých smeroch. Analytička Slovenskej sporiteľne Katarína Muchová zhrňuje aktuálnu situáciu nasledovne: „Dopad brexitu na Európu mal byť zatiaľ obmedzený. Neistota ohľadom ďalších krokov Veľkej Británie a jej vzťahu k EÚ však môže negatívne vplývať na ekonomickú dôveru a euro. Na kurz eura voči americkému doláru by mala vplývať pokračujúca uvoľnená menová politika ECB, ako aj postupné zvyšovanie sadzieb americkým Fedom, čo vytvára priestor na posilnenie amerického dolára. Aj keď Trumpova politika môže sčasti premiešať karty, nemala by zmeniť politiku Fedu. Práve naopak, Trumpov ekonomický program vytvára skôr inflačné riziká, čo ešte posilňuje argumenty na zvyšovanie sadzieb v USA. Celkovo by euro malo ostať na slabších úrovniach, čo je pre slovenských vývozcov mimo eurozóny dobrou správou. Avšak veľké percento slovenského vývozu smeruje do eurozóny, čo limituje vplyv slabého eura na rast slovenskej ekonomiky.“ (Etrend.sk, 2017)





Graf 4: Vývoj EUR/USD za posledný rok

(Zdroj: Kurzy.cz, 2017)

### Vývoj ceny ocele

Aktuálna svetová cena ocele sa pohybuje v marci 2017 na úrovni 312,5 USD/MT(metrická tona) . Vývoj cien ocele môžeme sledovať na nasledujúcom grafe:

Actual	Previous	Highest	Lowest	Dates	Unit	Frequency
312.50	312.50	1265.00	90.00	2008 - 2017	USD/MT	Daily



Graf 5: Vývoj svetových cien ocele v USD

(Zdroj: TradingEconomics.com, 2017)

Kórejská spoločnosť pre výrobu ocele POSCO, ktorá je dodávateľom oceľových zvitkov pre POSS-SLPC s.r.o. v Januári 2017 predávala tonu ocele za 100,54 USD, čo je v porovnaní so svetovými cenami výrazne menej. (PulseNews.co, 2017)

**Záver:** Hlavný exportný trh pre slovenský priemysel predstavuje trh Európskej únie a práve preto stagnácia ekonomík štátov, ktoré sú členmi EÚ, a možný ústup dopytu môže ovplyvniť vo veľkej miere vývoj slovenskej ekonomiky. Slovenská ekonomika a sa vyvíja v prospech automobilového a elektrotechnického priemyslu a tým pádom vytvára príležitosti pre firmu POSS-SLPC s.r.o..

**Príležitosti:** Zahájenie investície Jaguar Land Rover, rozmach automobilového priemyslu na SR, nárast cien ocele na svetových trhoch.

**Hrozby:** Vplyv BREXITU, nestabilná situácia v okolitých krajinách EÚ, pomerne nízka úroveň kurzu eura.

### ***3.2.1.3 Sociálne a kultúrne faktory***

Za sociálno-kultúrne faktory, ktoré by mohli mať vplyv na vybranú spoločnosť môžeme radiť demografické údaje, trh práce a sociálne a kultúrne informácie o obyvateľstve.

#### *Demografické hľadisko*

S demografického hľadiska je pre Slovensko najpodstatnejším problémom starnutie populácie. V roku 2015 bol priemerný vek obyvateľstva 39,9 roka. U mužov bola priemerná výška života nižšia o 3 roky ako u ženskej populácie, teda 41,4 rokov u žien a u mužov 38,2. Podľa predsedníčky Štatistického úradu SR vedie starnutie obyvateľstva v budúcnosti k viacerým zmenám. Medzi ne patrí napríklad pokles pôrodnosti alebo oddaľovanie materstva žien do neskoršieho veku. Výhľad do budúcich rokov predpokladá opätovné zvyšovanie starnutia populácie. (Spravy.Pravda.sk, 2015)

#### *Trh práce, vzdelanie a spojitost' s priemyslom*

Ďalším dôležitým faktorom je trh práce. Miera nezamestnanosti a jej vývoj bol opísaný v predchádzajúcej kapitole ekonomických faktorov. Teraz sa zameriame na vplyv sociálno-kultúrnych faktorov na mieru nezamestnanosti a jej spojitost' zo vzdelaním a priemyslom.

Na začiatku roku 2017 úrady práce vykazovali 38 636 voľných pracovných pozícií. V priebehu prvého mesiaca tohto roku bolo zaznamenané zvýšenie ponuky práce o 3079 pracovných miest. Minister práce, sociálnych vecí a rodiny Ján Richter predpokladá tento pozitívny vývoj počas celého kalendárneho roku 2017. Firmy aktuálne rozširujú okruhy svojich pracovníkov a takisto vzniká mnoho nových pracovných miest. (Employment.gov.sk, 2017)

Napriek množstvu pracovných ponúk ma stále Slovensko problém so zamestnanosťou obyvateľstva. Pri rokovaní Ministra práce, sociálnych vecí a rodiny so spoločnosťou Samsung Electronics Slovakia, s.r.o., ktorá zamestnáva na Slovensku takmer 2000 ľudí, bola hlavnou témou kvalifikácia uchádzačov o zamestnanie. Spoločnosť upozorňuje, že napriek snahe zamestnancov na úradoch práce, je problém nájsť kvalifikovanú pracovnú silu. (Employment.gov.sk, 2017)

Zamestnávateľia považujú za príčinu deficitu vhodných uchádzačov o prácu štruktúru nezamestnaných ľudí. Väčšina evidovaných nezamestnaných ľudí na úrade práce nebola pred evidenciou nikdy zamestnaná a tak nie je možné dokonca určiť ani ich profesiu. Ďalším háčikom je, že viac než 100 000 ľudí bez práce nemá vyššie ako základné školské vzdelanie a okolo 185 000 ľudí nepracovalo už viac ako jeden rok a tým prichádzajú o pracovné návyky. (Aktuality.sk, 2016)

Ukazuje sa, že pre hospodársky úspech krajiny a pre rozvoj priemyslu je neuveriteľne významné stredné školstvo. Premiér vlády Róbert Fico tvrdí, že problémom je neustále vytváranie gymnázií, ktoré nerešpektujú odbornosť, ktorá na Slovensku chýba hlavne v oblasti priemyslu, autodopravy a služieb. (Pluska.sk, 2016)

### Životná úroveň obyvateľstva

V posledných rokoch sa Slovensko zaraďovalo medzi najrýchlejšie rastúce ekonomiky v EÚ. Životná úroveň na Slovensku by mala do roku 2021 docieľiť 84 % priemeru štátov EÚ. Je však možné skonštatovať, že životná úroveň nenarastá takým istým tempom, minimálne nie vo všetkých slovenských regiónoch. Za najbohatší región možno označiť hlavné mesto Bratislavu, ktorej hrubý domáci produkt na obyvateľa v parite kúpnej sily je 2,5 krát vyšší ako priemer Slovenska. Z blízkosti Bratislavy,

západnej polohy na Slovensku a zastúpenia energetiky v tomto kraji benefituje taktiež výrazne Trnavský kraj. (Euroactiv.sk, 2016)

**Záver:** Slovensko aktuálne čelí problému s kvalifikáciou zamestnancov. Úspech firmy môže výrazne zlepšiť snaha manažmentu o odborné vzdelávanie a osobnostný rast zamestnancov. Životná úroveň na Slovensku sa líši podľa regiónov, z čoho najlepšiu úroveň dosahujú regióny západného Slovenska.

**Hrozby:** Starnutie populácie, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.

#### **3.2.1.4 Technicko-technologické faktory**

Vplyvom zahraničných investícií na Slovensko sa zvyšuje aj prísun nových technológií. Slovensko sa ale musí sústrediť na oblasť inovácií. Tvrdí to aj svetový index inovácií, ktorý aktuálne ukazuje, že Slovensko sa nachádza na 39. priečke, čo síce znamená určitý posun oproti predchádzajúcemu roku, ale jednotlivé ukazovatele ako napríklad výška výdavkov na vedu a výskum alebo výška intelektuálnych aktív, sú na tom ešte nepriaznivejšie. Porovnávať sa so svetovými špičkami môžeme iba v tzv. indikátore pridanej hodnoty vytvorenej v priemysle, kde sa umiestňujeme na dvanástej pozícii. V budúcnosti je teda veľmi významné podporovanie výdavkov na vedu, výskum a inovácie, ktoré sú cestou pre udržanie konkurencieschopnosti priemyslu. (Teraz.sk, 2016)

Medzi technicko-technologické faktory môžeme taktiež začleniť dobrovoľné používanie technických noriem. V oblasti automobilového priemyslu je očakávaná vysoká úroveň kvality dodávaných výrobkov a potrebná certifikácia v oblasti kvality manažmentu a procesov.

Medzi medzinárodne uznávané normy v automobilovom priemysle, ktoré musí každý dodávateľ spĺňať patrí norma ISO/TS 16949. Požiadavkami tejto normy je spĺňanie nárokov na kvalitu, ktoré sa neustále zvyšujú zo strany zákazníkov a konkurencie. Pre splnenie normy je nutné vypracovanie a zavedenie systému manažérskej kvality, s dôrazom na prevenciu chýb. Tento nový štandard spája požiadavky noriem EAQF, QS 9000, VDA 6.1 a AVSQ. (TUV-SUD.sk, 2017)

**Záver:** Slovensko zaznamenáva zvýšenú úroveň využívania nových moderných technológií najmä vďaka prílivu zahraničných investícií. Napriek tomu by sa malo sústrediť na oblasť inovácií, v ktorej značne zaostáva v porovnaní s inými krajinami. Firma POSS-SLPC aktuálne využíva overené postupy v danej činnosti a snaží sa hlavne o zabezpečenie kvality, ale taktiež aj modernizáciu zavedených technológií a výrobných postupov, keďže tieto faktory sú v elektrotechnickom a automobilovom priemysle kľúčové. Firma aktuálne disponuje aj certifikátom normy ISO/TS 16949, ktorý je nutnou požiadavkou pre vstup do automobilového priemyslu.

**Príležitosti:** Inovácie a využívanie moderných technológií, zvyšovanie konkurencieschopnosti uplatňovaním noriem a certifikátov kvality.

### **3.2.1.5 Ekologické faktory**

Oblasť environmentálnej politiky a ekológie nadobúda v dnešnej dobe čoraz viac dôležitosti. Spoločnosti musia zabezpečiť realizovanie ich činnosti tak, aby prebiehala v súlade s aktuálnymi platnými vyhláškami Ministerstva životného prostredia SR a zákonmi environmentálnej politiky Slovenska.

Pre ochranu životného prostredia sú platné nasledovné zákony (PWC.com, 2014):

- zákon o životnom prostredí,
- zákon o ochrane prírody a krajiny,
- zákon o odpadoch,
- zákon o obaloch,
- zákon o ochrane ovzdušia,
- zákon o vodách,
- zákon o poplatkoch za znečistenie ovzdušia.

V oblasti automobilového priemyslu sa zväčšuje trend zamerania na materiály. Materiály predstavujú pre firmy veľké nákladové položky a konkurencia v automobilovom priemysle je veľmi vysoká. Preto inovácie materiálov a zabezpečenie environmentálnych parametrov je pre firmy veľmi dôležité. Taktiež prieskum u dodávateľov materiálov v automobilovom priemysle hovorí že viac ako polovica respondentov už začala aktívne konať v oblasti zabezpečenia environmentálnych požiadaviek. (PWC.com, 2014)

**Záver:** Spoločnosť sa snaží dosahovať svoje ciele pri súčasnom dodržiavaní všetkých platných zákonov a vyhlášok, s čo najmenším vplyvom na ekológiu. Environmentálna politika je dôležitou súčasťou firemnej kultúry.

**Príležitosti:** Trend zabezpečovania a splňania environmentálnych požiadaviek.

### 3.2.1.6 Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy PEST(E)

Tabuľka 2: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy PEST(E)

Faktory	Príležitosti	Hrozby
Politicko-legislatívne	Rozvoj služby eGovernment a informatizácia systému v budúcnosti, podpora priemyslu Európskou Úniou	Nestabilnosť a pomerne nízka dohľadateľnosť aktuálnej legislatívy, vysoké nároky na administratívu
Ekonomické	Zahájenie investície Jaguar Land Rover, rozmach automobilového priemyslu SR, nárast cien ocele na svetových trhoch	Vplyv BREXITUu, nestabilná situácia v okolitých krajinách EÚ, pomerne nízka úroveň kurzu eura
Sociálne		Starnutie populácie, nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily
Technicko-technologické	Inovácie a využívanie moderných technológií, zvýšenie konkurencieschopnosti uplatňovaním a noriem a certifikátov kvality	
Ekologické	Aktuálny trend sprísňovania environmentálnej politiky, tlak odberateľov automobilového priemyslu na ekologickosť spracovania materiálov a dodržiavania environmentálnych noriem	

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

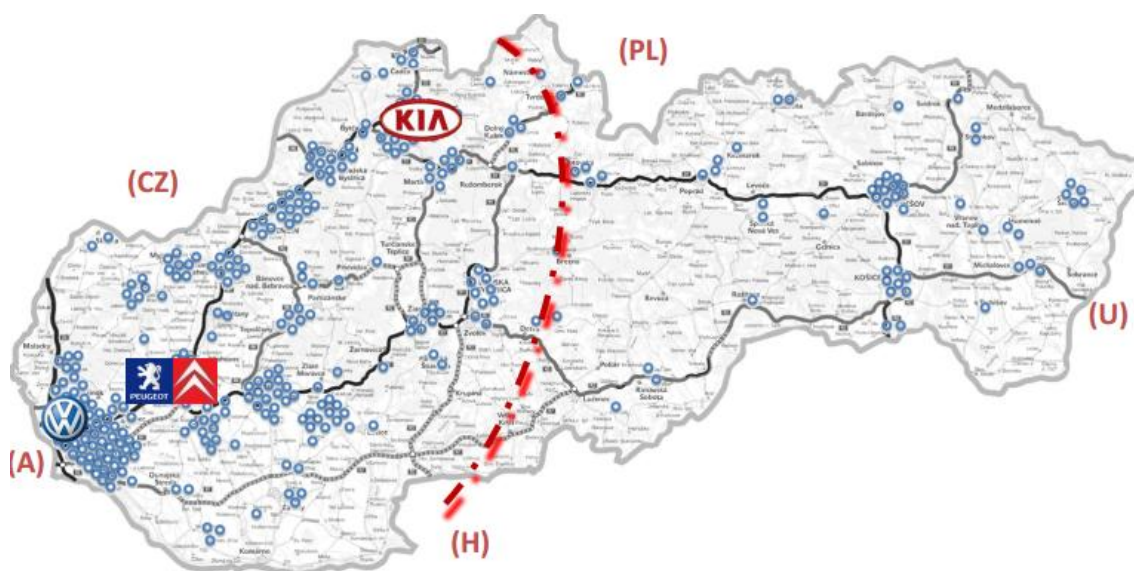
### 3.2.2 Analýza trhu

Firma POSS-SLPC s.r.o. sa pohybuje v oblasti business to business podnikania. Zákazníkmi pre firmu POSS-SLPC s.r.o. s rezacou produkciou ocele môžu byť ďalšie firmy, ktoré spadajú do elektrotechnického a automobilového priemyslu, prípadne iné firmy, ktoré môžu zužitkovať komponenty rezanej ocele. Keďže víziou firmy je akvizícia zákazníkov z automobilového priemyslu, budeme analyzovať práve tento trh. V analýze sa zameriame na územie Slovenska a aktuálny rozmach automobilového priemyslu na danom trhu.

Slovensko aktuálne patrí medzi popredných výrobcov automobilov hlavne pre prítomnosť 3 svetových automobiliek, ktoré zároveň predstavujú najvýznamnejších vývozcov v krajine. Medzi automobilových výrobcov patrí:

- Volkswagen (Bratislava),
- PSA - Peugeot, Citroën (Trnava)
- Kia Motors (Žilina).

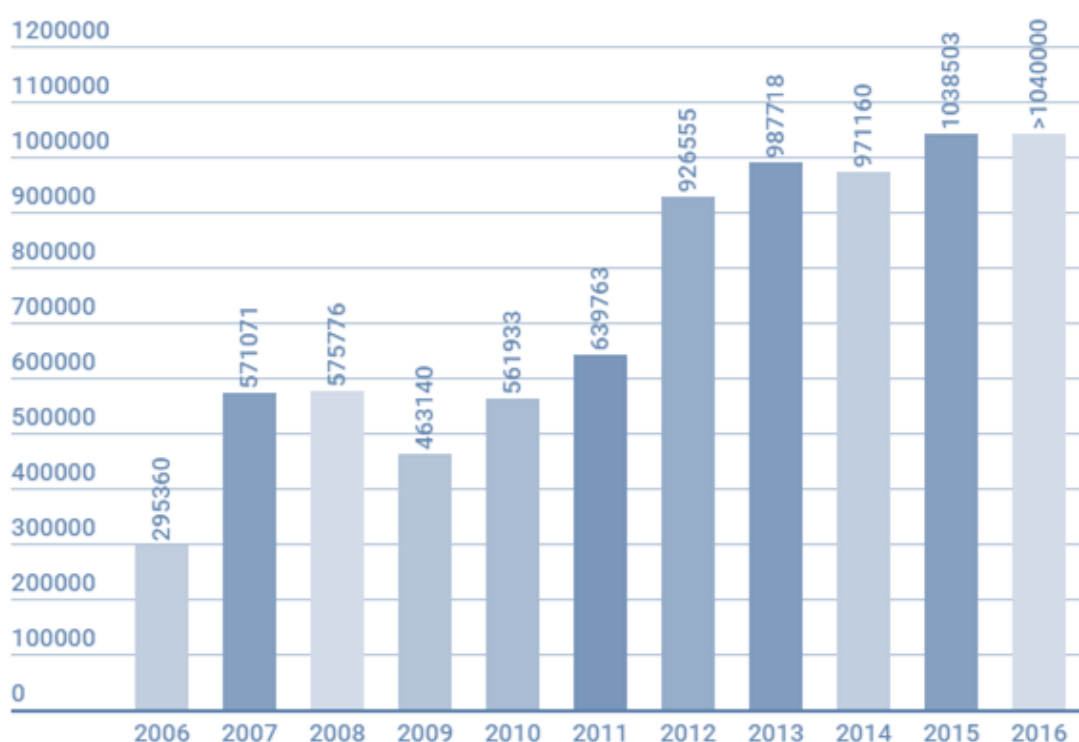
Slovensko taktiež čaká príchod nového britského výrobcu áut Jaguar Land Rover, ktorý už v roku 2016 začal z výstavbou závodu v Nitre. Po spustení výroby závodu Jaguar sa už v roku 2019 uvažuje rast množstva vyrobených automobilov o 200 000 kusov. (Spravy.Pravda.sk, 2016)



Obrázok 6: Rozvoj dodávateľov automobilového priemyslu na Slovensku

(Zdroj: Slovakia.peedchain.eu, 2016)

Združenie automobilového priemyslu Slovenskej republiky (ZAP SR) potvrdzuje rozmach automobilového priemyslu. V roku 2016 automobilový priemysel na Slovensku opätovne prevýšil počtom milión vyrobených áut. V závodoch Kia Motors Slovakia, Peugeot Citroën Slovakia a Volkswagen Slovakia sa vyrobilo v roku 2016 s rekordom viac než 1 040 000 automobilov. Výroba automobilov na Slovensku sa podieľa na celkovej priemyselnej výrobe 44% a automobilový priemysel taktiež tvorí 35% priemyselného exportu Slovenska. V roku 2016 dosiahlo Slovensko počet 191 vyrobených automobilov na 1000 obyvateľov čím si opäť udržalo prvenstvo na svetovom rebríčku. (Združenie automobilového priemyslu SR, 2017)



**Graf 6: Výroba vozidiel na Slovensku v počte kusov**

(Zdroj: Etrend.sk, 2017)

**Tabuľka 3: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy trhu**

	Príležitosti	Hrozby
Analýza trhu	Rozmach slovenského automobilového trhu, množstvo potenciálnych odberateľov produktov firmy POSS-SLPC s.r.o.	

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

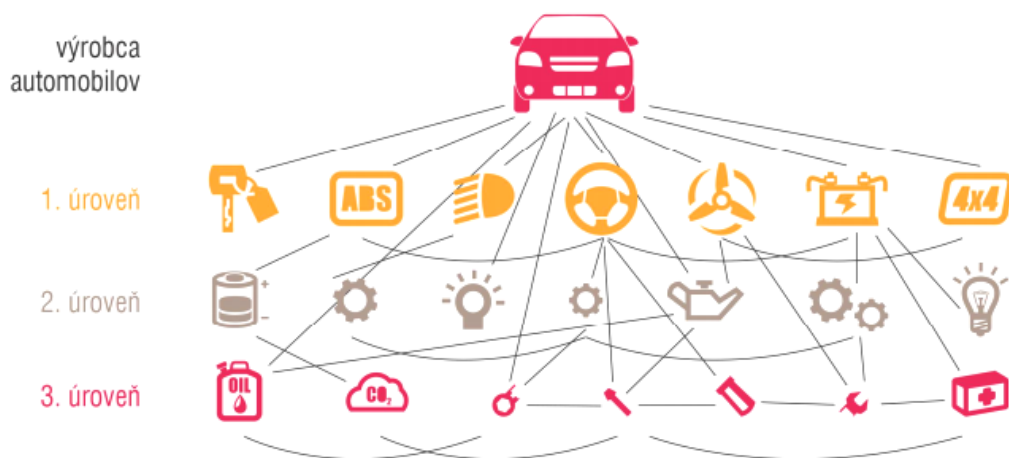


### 3.2.3 Segmentácia trhu

V oblasti automobilového priemyslu sú pre firmu POSS-SLPC s.r.o. relevantný potenciálny zákazníci, ktorý sú priamo výrobcami áut a ďalej sú to dodávateľia automobilového priemyslu, ktorý pre výrobu svojich produktov a komponentov potrebujú oceľové časti, ktoré firma POSS-SLPC s.r.o. produkuje.

Aktuálne sa počet výrobcov a počet viac alebo menej významných dodávateľov automobilového priemyslu na Slovensku pohybuje na hladine 334 podnikateľských subjektov. Avšak nie všetci sú potenciálni zákazníci pre firmu. Preto trh rozdelíme do jednotlivých tržných segmentov a vyhodnotíme, ktoré firmy sú pre nás potenciálnym zákazníkom.

Dodávateľský reťazec v automobilovom priemysle je tradične štruktúrovaný do troch dodávateľských úrovní, ktoré využijeme pre efektívnu segmentáciu trhu. Jednotlivé delenie úrovní je zobrazené na nasledujúcom obrázku č. 7.:



Obrázok 7: Schéma dodávateľského reťazca automobilového priemyslu

(Zdroj: Slovenská inovačná a energetická agentúra SIEA.sk, 2015)

#### • Segment - Úroveň 1

Do tejto úrovne zaraďujeme firmy, ktoré predstavujú priamych dodávateľov do montážnych závodov. Takýto dodávateľia sa musia vo veľkej miere zamerať na dizajn a inovácie. Do tejto skupiny budeme pre kompatibilitu s databázou Amadeus zaraďovať

aj samostatných výrobcov áut. Patria sem všetky firmy pod kódom NACE 291. (SIEA.sk, 2015)

### Popis konkrétnych firiem a ich relevancie:

Do tejto úrovne je možné podľa prieskumu databázy Amadeus zaradiť 112 spoločností. Tento segment tvorí najviac potenciálnych zákazníkov. Patria sem výrobcovia áut ako Volkswagen Slovakia a.s., KIA Motors Slovakia s.r.o. alebo PSA Slovakia. V tabuľke zatiaľ nie je možné nájsť vstupujúcu zahraničnú investíciu Jaguar Land Rover, o ktorú sa segment rozšíri po zahájení výroby. Prehľad prvých desiatich spoločností z tejto úrovne je spracovaný v nasledujúcej tabuľke:

**Tabuľka 4: Zoznam 10. najvýznamnejších dodávateľov segmentu 1. úrovne**

č.	Názov spoločnosti	Mesto	Krajina	NACE kód	Tržby v EUR za posledný dostupný rok
1.	VOLKSWAGEN SLOVAKIA, A.S.	BRATISLAVA	SK	2910	7 232 573
2.	KIA MOTORS SLOVAKIA, S.R.O.	TEPLÍČKA NAD VÁHOM	SK	2910	5 073 403
3.	PSA SLOVAKIA, S.R.O.	TRNAVA	SK	2910	2 448 116
4.	WEBASTO DONGHEE SLOVAKIA, S.R.O.	STREČNO	SK	2910	52 674
5.	HONEYWELL TURBO, S.R.O.	ZÁBORSKÉ	SK	2910	24 422
6.	COAVIS SLOVAKIA, S.R.O.	HLOHOVEC	SK	2910	14 081
7.	TAJCO SLOVAKIA, S.R.O.	BRATISLAVA	SK	2910	9 180
8.	WINDSOR MACHINE & STAMPING, S.R.O.	KOŠICE	SK	2910	6 944
9.	KAISER EASTERN EUROPE, S.R.O.	KRAKOVANY	SK	2910	6 511
10.	TANAX TRUCKS A. S.	BRATISLAVA	SK	2910	6 355

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov databázy Amadeus)

### • Segment- Úroveň 2:

Druhostupňoví dodávatelia pracujú na základe návrhov, ktoré im poskytujú montážne závody. Ich hlavné kompetencie ležia v praxi procesného inžinierstva, riadenia kvality, nákladov a flexibility. Do tejto kategórie budú zaradené firmy pod kódom NACE 292. (SIEA.sk, 2015)

### **Popis konkrétnych firiem a ich relevancie:**

Táto úroveň predstavuje počtom najmenší segment 34 nájdenými podnikateľskými subjektmi. Firmy tohto segmentu je potrebné podrobiť analýze jednotlivo. Niektoré firmy sú vysoko relevantnými zákazníkmi a niektoré zase nie.

- **Segment- Úroveň 3:**

Tretiu úroveň predstavujú dodávatelia základných výrobkov a materiálov. Pracovníci disponujú často iba základnými inžinierskymi znalosťami a vzdelaním. Dôležitým faktorom v konkurenčnom boji na tejto úrovni je cena. Týchto výrobcov základných častí a doplnkov nájdeme pod kódom NACE 293. (SIEA.sk, 2015)

### **Popis konkrétnych firiem a ich relevancie:**

Do tejto úrovne patrí 188 podnikateľských subjektov. Tieto firmy automobilového priemyslu pre nás nepredstavujú relevantných zákazníkov. Naopak, niektoré firmy z tohto segmentu predstavujú našu konkurenciu. Tento pomerne veľký segment automobilového priemyslu môžeme z relevantných potenciálnych zákazníkov vyradiť.

## **3.2.4 Porterov model piatich konkurenčných síl**

### **3.2.4.1 *Riziko vstupu potenciálnych konkurentov***

Za potenciálnych konkurentov je možné označiť spoločnosti, ktoré sú schopné prejsť do odvetvia rezania ocele, napriek tomu že aktuálne v tomto odvetví nepôsobia.

Takúto konkurenciu pre firmu tvoria automobilové závody, ktoré zamýšľajú vytvorenie vlastnej rezacej linky. Toto riziko aktuálne predstavujú tieto podniky:

- Hyundai Steel Slovakia s.r.o.
- Kia Motors Slovakia s.r.o.

### **3.2.4.2 *Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi***

Keď spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. vstupovala na trh bola zabezpečená odbytom svojich produktov pomocou materskej spoločnosti Samsung LCD a v tom bode na trhu nebola dostupná žiadna konkurencia. Všetky spoločnosti boli dokonca zmluvne viazané odberať ich produkty. Po určitom čase sa spoločnosť odhodlala zaobstarať aj iných odberateľov, ako tých ktorí boli prepojení cez Samsung a tým diverzifikovať svojich zákazníkov. Takto spoločnosť prenikla do konkurenčného prostredia producentov

oceľových zvitkov a musela začať preukazovať kvalitu svojej práce a dať zákazníkom dôvod prečo prejsť k nim od svojich doterajších výrobcov.

V oblasti automobilového priemyslu môžeme pozorovať pomerne silnú konkurenciu a preto je pre firmu potrebné aby stále rozvíjala kvalitu svojich produktov a disponovala potrebnými certifikátmi, ktoré sú v tomto odvetví dôležité. Hlavnú konkurenciu pre firmu predstavujú nasledovné spoločnosti:

- ArcelorMittal Gonvarri SSC Slovakia, s.r.o.
- ALFUN a.s.
- Voestalpine Slovakia s.r.o.
- STEEL CENTER EUROPE s.r.o. – predstavuje konkurenciu na českom trhu
- Mi-King s.r.o.

Pre vyhodnotenie konkurenčnej pozície sme vybrali najvýznamnejších konkurentov pôsobiacich na Slovensku a ďalej sme zvolili kritériá, podľa ktorých porovnávame pozíciu daných firiem na trhu. Údaje sú prehľadne spracované v nasledujúcej tabuľke:

**Tabuľka 5: Vyhodnotenie konkurenčnej pozície**

Kritéria	POSS-SLPC s.r.o.	Arcelor Mittal Gonvarri SSC Slovakia s.r.o.	Voestalpine Slovakia s.r.o.	ALFUN a.s.
Podiel na trhu	23%	36%	19%	22%
Kvalita	24%	26%	25%	25%
Nákladovosť	25%	27%	19%	29%
Efektivita výroby	28%	31%	15%	26%
Distribúcia	25%	28%	23%	24%
Inovácie	21%	31%	19%	29%
Poradie	3	1	4	2

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov POSS-SLPC.sk)

Po porovnaní údajov z hodnotenia konkurenčnej pozície bolo zistené, že firma POSS-SLPC s.r.o. zastáva v poradí tretiu najlepšiu pozíciu.

### **3.2.4.3 *Vyjednávacia sila odberateľov***

Hlavnými odberateľmi spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. sú zákazníci z elektrotechnického priemyslu. Zameranie na určitého odberateľa alebo skupinu zákazníkov by mohlo zapríčiniť silnú vyjednávaciu pozíciu týchto odberateľov a preto rozšírenie portfólia zákazníkov do automobilového priemyslu zabezpečí firme silné postavenie na trhu a možnosť lepšieho vyjednávania so zákazníkmi.

Pri jednaní s odberateľmi je kladený najväčší dôraz na spĺňanie najprísnejších noriem a certifikátov, vysokú kvalitu a dodržiavanie podmienok z hľadiska času.

Medzi odberateľov z oblasti elektrotechnického priemyslu patria:

- SAMSUNG Electronics Slovakia s.r.o.
- Shin Heung Precision Slovakia s.r.o.
- FINE DNC Slovakia s.r.o.
- Aikawa Hungária Elektronikai Kft.
- Dong Jin Precision Slovakia s.r.o.
- FERRO-PRESS Kft.
- Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
- Rejlek Metal & Stamping Kft.
- Shinheung ElectronicsRomania

### **3.2.4.4 *Vyjednávacia sila dodávateľov***

Spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. vznikla založením spoločnosťami Samsung a POSCO. Hlavný dodávateľ materiálu je spoločnosť POSCO, ktorá dodáva oceľové zvitky a ďalšie potrebné materiály prostredníctvom Samsungu. Spoločnosť POSCO je jedným z najväčších oceliarskych podnikov na svete, ktorá sídli v Južnej Kórey. Nakupovanie materiálu a zvitkov prebieha sprostredkovaním cez spoločnosť Samsung pre zaistenie kvality a presné načasovanie dodávok. Spoločnosť POSCO má však veľkú vyjednávaciu silu a v podstate určuje ceny výrobných produktov, ktoré dodávajú bez akéhokoľvek vyjednávania.

Popri hlavnom dodávateľovi sú materiály a zvitky nakupované aj u iných dodávateľov. Tieto nákupy predstavujú omnoho menšie množstvá a niekedy sú používané iba pre účel testovania alebo ako pomocné materiály.

Medzi ďalších dodávateľov patria spoločnosti:

- Mi-King s.r.o.
- ENED steel s.r.o.
- M.J.Maillis, Czech, s.r.o.
- ORPA Papír a.s.
- Jozef Skuta.

V oblasti dodávateľov musí firma POSS-SLPC s.r.o. sústrediť pozornosť na kvalitu odberaných materiálov, pretože dodávatelia sa snažia neustále znižovať náklady a zároveň zvyšovať zisk, čo výrazne vplýva na kvalitu materiálov.

#### **3.2.4.5 Hrozba substitučných výrobkov**

Základom výroby pre firmu POSS-SLPC s.r.o. je rezanie povrchovo upravených oceľových zvitkov, podľa požiadaviek zákazníkov. Substitučným produktom je v tomto prípade možné označiť len produkt konkurenčných firiem, ktorý je ponúkaný za nižšiu cenu a má rozdielnú kvalitu alebo úpravu. Pritom je dôležité podotknúť, že v danom priemysle zohráva kvalita kľúčovú úlohu.

Čo sa týka oceľových materiálov, tie sú pre ich funkčnosť a technické požiadavky aktuálne bezkonkurenčné a je iba možné polemizovať o ich substitúcii alebo o budúcom vývoji materiálov v automobilovom priemysle.

**Tabuľka 6: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z Porterovej analýzy**

Faktor	Príležitosti	Hrozby
Riziko vstupu potenciálnych konkurentov		Zahájenie vlastných rezacích liniek automobiliek, ktoré aktuálne pôsobia na slovenskom trhu.
Rivalita medzi stávajúcimi konkurentmi		Pomerne vysoká konkurencia v danom odvetví
Vyjednávacia sila odberateľov	Získanie dobrých referencií pre splňanie požadovaných noriem a certifikátov.	
Vyjednávacia sila dodávateľov		Veľká vyjednávacia sila dodávateľa POSCO
Hrozba substitučných výrobkov	Žiadne blízke substitúty	

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **3.3 Vnútoraná analýza podniku**

#### **3.3.1 Vízia, misia a ciele podniku**

##### **Vízia**

Víziou spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. je dosahovať tzv. Satis-Factory – to znamená uspokojovať a naplňovať potreby a nároky zamestnancov, klientov a širšieho okolia podniku. Firma sa počas rokov rozrastala a menila na stabilnú spoločnosť s nadšením pre tímovú prácu a manažmentom so snahou pre neustály rozvoj. Spoločnosť sa snaží zamerať na budovanie udržateľne úspešnej organizácie a snaží sa rozvíjať systém riadenia rizík.

##### **Misia**

Misie spoločnosti, sú rozdelené do troch kategórií, podľa smeru ich orientácie. Medzi misie spoločnosti patrí:

##### ***Misia - zákazník***

- Naplnenie predsavzatia výroby 60.000 Mt/rok,
- Poskytovať klientom kvalitné produkty,
- Schopnosť asistovať a pomôcť klientom vo všetkých situáciách,

- Poskytovanie relevantných informácií ohľadom cien výrobkov, zásob a vývoji na trhu.

#### ***Misia - kultúra***

- Rozvoj osobného a kariérneho rastu zamestnancov,
- Podpora dobrých nápadov,
- Poskytovanie pozitívnej spätnej väzby zamestnancom,
- Atmosféra tímovej spolupráce,
- Motivujúce pracovné okolie plné vzájomnej dôvery,
- Rozvoj Satis-Factorov.

#### ***Misia - kvalita***

- Zvýšenie miery uspokojovania klientov oproti roku 2016,
- Akvizícia zákazníkov z automobilového priemyslu,
- Zachovanie práce bez úrazovosti takisto ako v roku 2016.

#### **Ciele spoločnosti**

Spoločnosť sa snaží svoje ciele každoročne aktualizovať. Ciele spoločnosti sú zostavované tak aby spĺňali kritériá merateľnosti a je jasne definované komu prináleží zodpovednosť za plnenie daných cieľov alebo ich častí. Pre rok 2016 boli stanovené nasledovné ciele spoločnosti:

- Získanie certifikácie ISO 14001, ktorá súvisí z environmentálnym manažmentom spoločnosti,
- Vstup na trh automobilového priemyslu,
- V časovom období jedného roku dosiahnuť pomer 30% zákazníkov automobilového priemyslu a 70% zákazníkov z elektrotechnického priemyslu,
- 2% rast produktivity práce v porovnaní s predchádzajúcim rokom,
- Pokles množstva reklamovaného materiálu o 20% oproti minulému roku,
- Pokles množstva bežných drobných úrazov pri práci, ktoré sú zaevidované o polovicu v porovnaní s minulým rokom.



**Záver:** Firma sa snaží budovať úspešnú organizáciu a zároveň uspokojovať prania všetkých záujmových skupín. Pre lepšiu orientáciu rozdeľuje svoje poslanie do troch skupín, a to na zákazníkov, kultúru a kvalitu. Medzi hlavné ciele firmy patrí získanie certifikácie ISO 14001, vstup na trh automobilového priemyslu pre rozšírenie a diverzifikovanie portfólia zákazníkov a ďalej ciele z oblasti reklamácií materiálu a bezpečnosti pri práci.

### **3.3.2 Analýza zdrojov**

#### **3.3.2.1 Fyzické zdroje**

Spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. sa nachádza v priemyselnom parku Voderady, ktorý leží blízko mesta Trnava, ktoré je krajským mestom. Spoločnosť pozostáva z dvoch samostatných budov. Prvá menšia budova je sídlom vedenia, administratívy a predaja. V rozlohou väčšej budove sa nachádza produkčné i výrobné oddelenie spoločnosti. Priestory pre administratívu sú vytvorené ako open-space pracovisko, čiže pracovníci z určitého oddelenia pracujú v jednom otvorenom priestore. Vlastnými kancelárskymi priestormi disponuje iba konateľ a viceprezident spoločnosti. Tieto kancelárske priestory sú zariadené technikou, ktorá je potrebná k vykonávaniu práce, teda počítačmi, telefónmi, tlačiarňami, úložnými priestormi apod.

Medzi fyzické zdroje nepochybne patrí vybavenie výrobných hál, kde sa nachádza technologická rezacia linka, vysoko zdvižné vozíky, posuvné žeriavy, ochranné a čistiacie pomôcky alebo rôzne drobné pomocné náradie.

Zamestnanci niektorých oddelení majú možnosť využívať aj služobné mobily alebo služobné vozidlá, ktoré patria do firemného vozového parku. Vo vozovom parku sa nachádzajú štyri osobné automobily značiek Audi, Škoda a Volkswagen.

Zoznam dlhodobého majetku je k dispozícii v kapitole príloh pod názvom Príloha 3: Zoznam dlhodobého majetku.

**Záver:** Firma disponuje priestormi s dobrou lokalizáciou v priemyselnom parku v blízkosti krajského mesta. Priestory sú vybavené veľmi moderným technickým zariadením a potrebné zariadenia, stroje a rezacia linka sú pravidelne udržiavané. Všetky tieto faktory poskytujú firme vhodné výrobné podmienky.

**Silné stránky:** Výrobné priestory, nové a zachovalé zariadenie a výrobné možnosti.

### **3.3.2.2 Ľudské zdroje**

#### **Organizačná štruktúra**

Organizačná štruktúra popisuje funkčne rozdelené útvary, ktoré sú zodpovedné za jednotlivé činnosti v podniku.

**Konateľ** - zodpovednosť za spoločnosť a riadenie jej chodu.

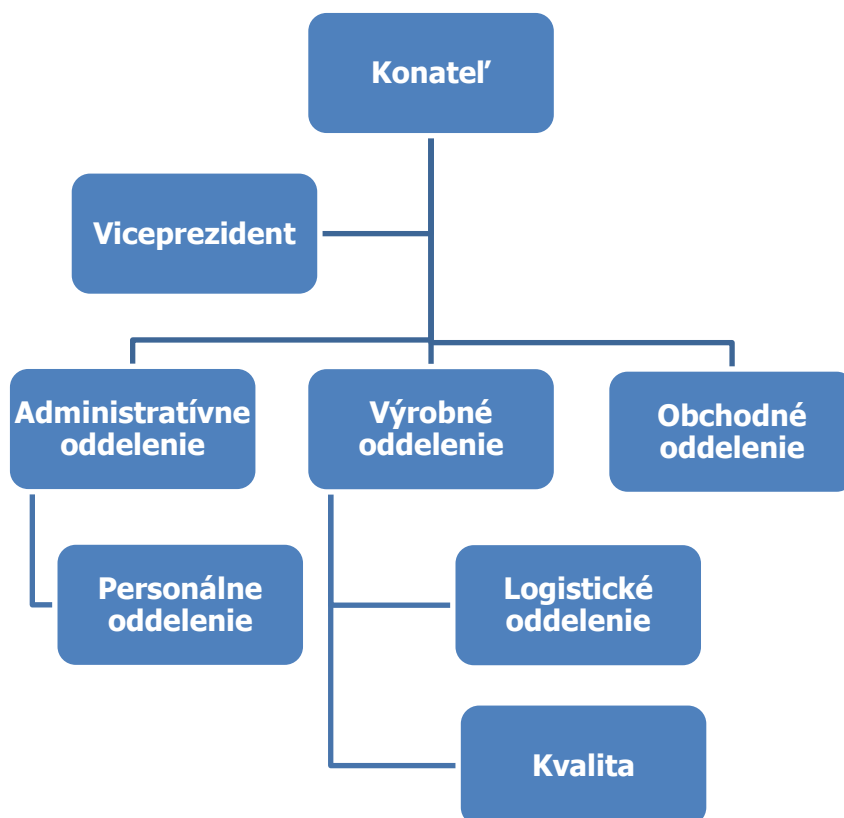
**Viceprezident** - pomoc pri riadení spoločnosti a priama komunikácia s výrobcom materských zvitkov.

**Administratívne oddelenie** - vedenie účtovníctva, mzdového účtovníctva, controlling. Súčasťou tohto oddelenia je aj zodpovednosť za personálnu agendu a taktiež zodpovednosť za všeobecné záležitosti firmy.

**Obchodné oddelenie** – zodpovednosť za nákup materiálu od dodávateľov, predaj hotových výrobkov koncovým zákazníkom a komunikácia so zákazníkmi.

**Výrobné oddelenie** - zabezpečenie výroby produktov, vykládky, a nakládky výrobkov.

**Logistické oddelenie** - zabezpečovanie správneho a včasného príjmu materiálu na sklad, a distribúcie výrobkov.



**Obrázok 8: Organizačná štruktúra spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Spoločnosť aktuálne disponuje 34 zamestnancami. Vekový priemer, vzdelanosť a podiel žien a mužov je zobrazený v nasledujúcich tabuľkách:

**Tabuľka 7: Vekové zloženie spoločnosti POSS-SPC s.r.o.**

Veková skupina	Počet zamestnancov
18-25	3
26-30	8
31-40	14
41-50	6
51-60	3
60-a viac	0
<b>Celkom</b>	<b>34</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Tabuľka 8: Vzdelanostná štruktúra spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.**

<b>Dosiahnuté vzdelanie</b>	<b>Počet zamestnancov</b>	<b>Percentuálny podiel</b>
Základné vzdelanie	2	6 %
Stredné odborné (SOU)	11	32 %
Úplné stredné odborné	7	21 %
Vysokoškolské vzdelanie	14	41 %
<b>Celkom</b>	<b>34</b>	<b>100 %</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Tabuľka 9: Pohlavie zamestnancov spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.**

<b>Pohlavie</b>	<b>Počet zamestnancov</b>	<b>Percentuálny podiel</b>
Muži	22	65 %
Ženy	12	35%
<b>Celkom</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V oblasti ľudských zdrojov má firemná kultúra spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. tieto ciele, ktoré sa snaží priebežne naplňovať a kontrolovať:

- Podpora osobného a kariérneho rastu zamestnancov,
- Podporovanie dobrých nápadov,
- Poskytovanie konštruktívnej a pozitívnej spätnej väzby zamestnancom,
- Tímová atmosféra,
- Pracovné prostredie plné vzájomnej dôvery a motivácie,
- Rozvíjanie tzv. Satis-Factory medzi spoločnosťou a zamestnancami.

Ľudské zdroje môžeme v podniku rozdeliť do oblasti administratívy a personalistiky, výroby a obchodného oddelenia.

Napriek snahe manažmentu o rozvoj firemnej kultúry a vytvorenie vhodných pracovných podmienok a prostredia, má firma momentálne problém obsadiť niektoré pracovné pozície. Problémom zo strany uchádzačov je nedostatočná znalosť cudzieho jazyka – v tomto prípade angličtiny. Zo strany ponuky firmy je demotivačným faktorom pomerne nízky nástupný plat.

**Záver:** Vo firme pracuje viac ako tretina zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním a vysokou znalosťou svojho oboru. Firma buduje pre zamestnancov kvalitné prostredie s vysokou úrovňou firemnej kultúry. Problém nastáva pri hľadaní pracovníkov, ktorý

spĺňajú požadované jazykové podmienky a sú ochotný nastúpiť za pomerne nízkeho nástupného platu.

**Silné stránky:** Odborný a kvalifikovaný súčasný zamestnanci.

**Slabé stránky:** Problém akvizície nových zamestnancov.

### **3.3.2.3 Finančné zdroje**

#### **Vertikálna analýza spoločnosti**

##### **Majetok:**

V roku 2015 bolo zloženie majetku tvorené podielom neobežného majetku 28,71% obežného majetku 71,27% a časového rozlíšenia 0,02%. Hlavnou zložkou obežného majetku sú zásoby, ktorých podiel sa oproti predchádzajúcemu roku zvýšil. Nárast sme mohli pozorovať aj u krátkodobých pohľadávok. Ich výška sa v roku 2014 pohybovala na úrovni 14,65%, a v roku 2015 krátkodobé pohľadávky vzrástli na úroveň 31,58%. Hodnota neobežného majetku sa znížila z 5 522 000 EUR na 5 353 000 EUR. Tento pokles percentuálne predstavuje 3,06% a bol spôsobený odpisovaním majetku a zároveň aj predajom osobných automobilov firmy.

##### **Zdroje krytia:**

V roku 2015 podnik používal ako zdroje krytie prevažne cudzie zdroje vo výške 60% a 40% vlastných zdrojov. Oproti minulému roku sa neudiala žiadna významná zmena zdrojov krytia.

##### **Náklady:**

Väčšinu nákladov podniku predstavujú náklady, ktoré vytvára hospodárska činnosť spoločnosti vo výške 99,59%. Ďalšou zložkou sú finančné náklady, ktoré sa podieľajú na celkových nákladoch vo výške 0,14% a v tomto roku nebol zaznamenaný podiel mimoriadnych nákladov.

##### **Výnosy:**

Výnosy podniku sú tvorené zo 100% hospodárskou činnosťou spoločnosti. Výnosy zaznamenali v porovnaní s predchádzajúcim rokom nárast o 9,44%.

### Výsledok hospodárenia:

Celkový výsledok hospodárenia pred zdanením je tvorený jednotlivými výsledkami hospodárenia z hospodárskej a finančnej činnosti. Ten bol v roku 2015 342 270 EUR. Zisk po zdanení predstavoval 248 591 EUR. Pri porovnaní hospodárskeho výsledku pred zdanením s predchádzajúcim rokom zaznamenávame pokles 630 986 EUR.

### Horizontálna analýza spoločnosti

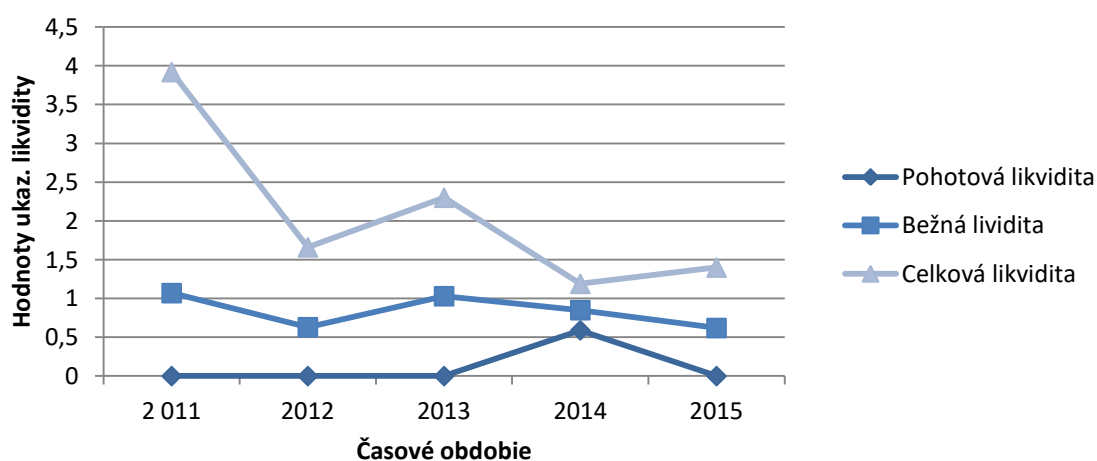
Pre výpočet percentuálnej zmeny bol použitý nasledujúci vzorec:

$$\% \text{ zmena} = \frac{\text{Bežné obdobie} - \text{predchádzajúce obdobie}}{\text{predchádzajúce obdobie}} \cdot 100$$

### Pomerové finančné ukazovatele

#### Ukazovatele likvidity:

Pomocou ukazovateľov likvidity môžeme sledovať pohotovú a bežnú likviditu, ktoré v porovnaní s predchádzajúcim rokom 2014 klesli. Dôvodom bol pokles hotovosti spôsobený nárastom bankového úveru a zároveň zvýšením krátkodobých pohľadávok. Napriek tomu nemala spoločnosť v roku 2015 žiadne problémy pri splácaní svojich záväzkov. K vykrytiu potreby finančných zdrojov spoločnosť využila poskytnuté bankové úveru a dodávateľský úver.

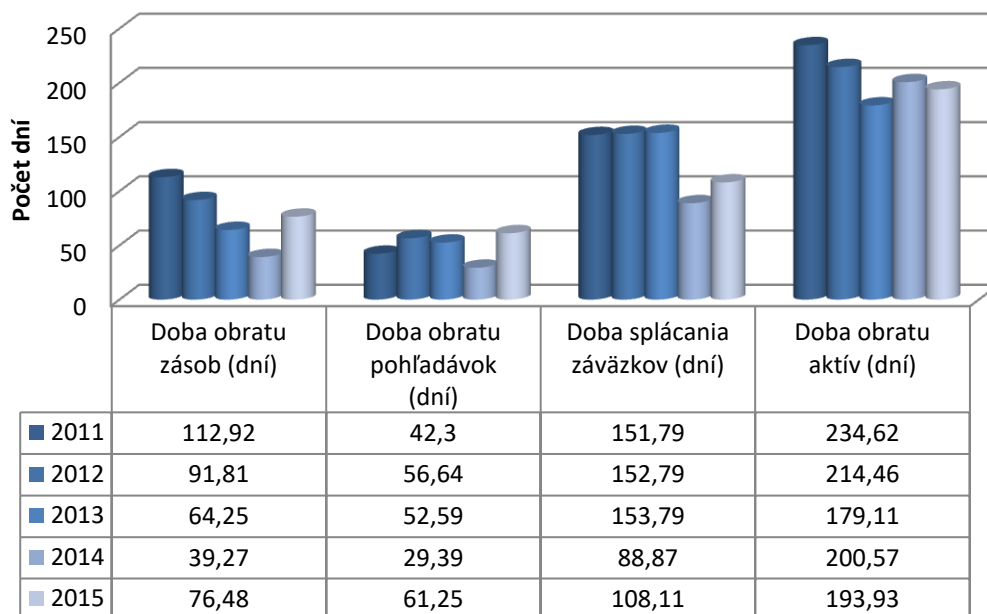


Graf 7: Vývoj ukazovateľov likvidity

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov POSS-SLPC s.r.o.)

### Ukazovatele aktivity:

Doba obratu zásob sa zvýšila na 76 dní v porovnaní zo 40 dňami, ktoré predstavovala v minulom roku. Pre spoločnosť je samozrejme lepšia nižšia doba obratu zásob a vyšší počet obrátov v priebehu roka. Doba obratu pohľadávok je 61 dní, čo je taktiež horšie ako v roku 2014. Táto doba obratu je však pre firmu stále prijateľná. Pre dodávateľov zase platí, že od doby v ktorej vznikol záväzok môže uplynúť aj 109 dní. Doba obratu aktív v podniku je 194 dní.

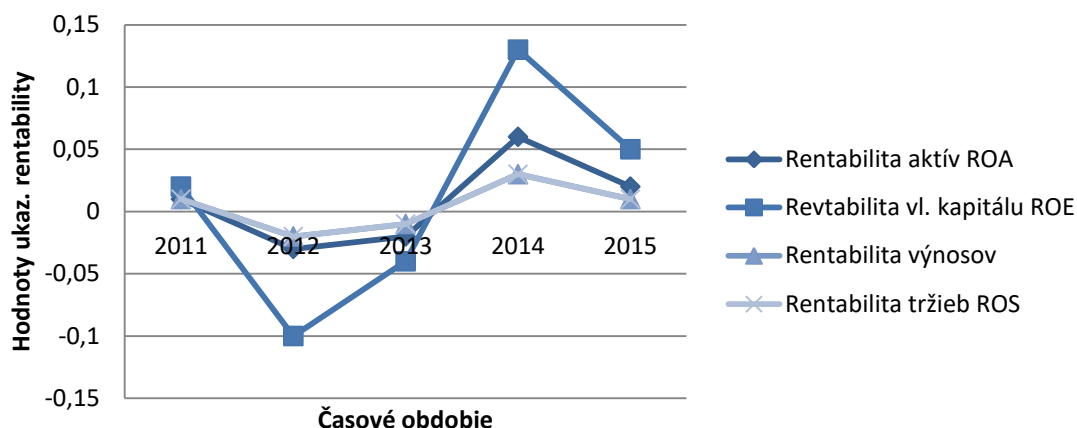


Graf 8: Vývoj ukazovateľov aktivity

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov POSS-SLPC s.r.o.)

### Ukazovatele rentability:

Príčinou zníženia zisku v porovnaní s predchádzajúcim rokom sa spoločnosti zhoršili výsledky hodnôt rentability. Rentabilita aktív zaznamenala hodnotu 0,02 a hodnotí ako efektívne firma narába s aktívami. Spoločnosť považuje túto hodnotu za akceptovateľnú. Rentabilita vlastného kapitálu sa taktiež znížila zapríčinením poklesu zisku. Pomocou rentability výnosov sme mohli zistiť, že na jedno euro výnosov firma vykazuje zisk 0,01 eura. Rentabilita tržieb hovorí koľko eur zisku alebo straty vzchádza na 1 euro tržieb. Pre POSS-SLPC s.r.o. hodnota činí 0,01.

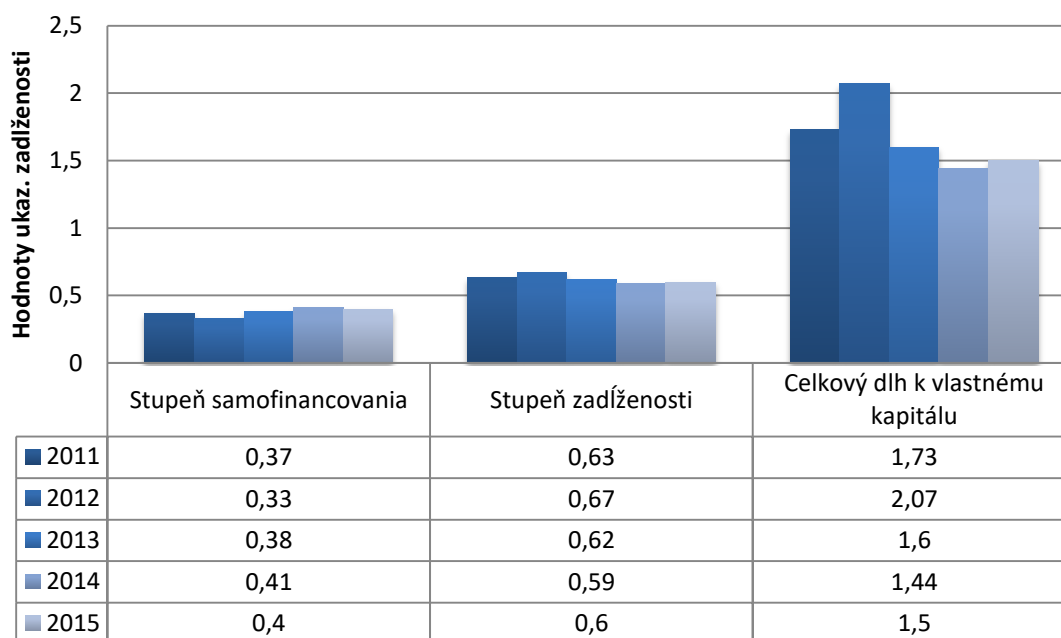


**Graf 9: Vývoj ukazovateľov rentability**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov POSS-SLPC s.r.o.)

### Ukazovatele zadlženosti:

Samofinancovanie spoločnosti sa v priebehu rokov zvyšovalo, ale v roku 2015 sa znovu znížilo na hodnotu 40%. Firemnou stratégiou je aby si firma dokázala udržať vlastné zdroje v pomere minimálne 30% vlastných zdrojov z celkovej výšky zdrojov. Výška stupňa zadlženosti predstavuje 60% a celkový dlh ku vlastnému kapitálu sa zvýšil z hodnoty z minulého roku 1,44 na 1,5.



**Graf 10: Vývoj ukazovateľov zadlženosti**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov POSS-SLPC s.r.o.)



**Záver:** Spoločnosť POSS-SLPC s.r.o. je schopná splácať svoje záväzky a dosahuje pomerne prijateľné hodnoty likvidity a rentability. Spoločnosť zároveň vykazuje celkom vysoký stupeň zadlženia, ktorý je spôsobený politikou spoločnosti udržiavania vlastných zdrojov v minimálnej výške 30%, čo firma aktuálne splňa. Na základe finančnej analýzy, podpore materskej spoločnosti a splatenia záväzkov do nasledujúceho roku je možné konštatovať, že firma je schopná rozvíjať svoje obchodné aktivity.

**Silné stránky:** Podnik nemá problém so splácaním svojich záväzkov, schopnosť investovania.

#### **3.3.2.4 Nehmotné zdroje**

Medzi nehmotné zdroje patrí nepochybne povesť podniku. Tú si firma zabezpečuje pomocou týchto troch faktorov:

- ekologickosť
- kvalita
- materské spoločnosti

Spoločnosti veľmi záleží na budovaní si dobrého mena a to hlavne pomocou zabezpečovania spokojnosti a požiadaviek klientov. Odvetvie, v ktorom firma pôsobí si vyžaduje vysokú úroveň kvality predávaných produktov a práve preto sa firma snaží priebežne kontrolovať úroveň spokojnosti klientov a tak odhaliť nedostatky včas, aby mohli čo najrýchlejšie zabezpečiť prípadnú nápravu. Všetka komunikácia je zabezpečovaná obchodným oddelením, ktorého zamestnanci sa starajú o jednotlivých pridelených klientov. Zamestnanci tohto oddelenia podstupujú dokonca osobné návštevy prevádzok klientov, aby bola komunikácia obohatená aj o osobný kontakt, okrem telefonátov a emailov.

Spoločnosť síce vyniká v komunikácii a budovaní vzťahov so zákazníkmi, s ktorými má už nadviazaný vzťah ale problém nastáva pri akvizícii nových zákazníkov. Väčšina zákazníkov bola získaná pomocou materskej spoločnosti a akvizícia nových zákazníkov, ktorá je náplňou obchodného oddelenia zaostáva. Hľadanie nových zákazníkov je pomerne náhodné a spoločnosť nevyhľadáva príležitosti na nových trhoch. Týmto sa stáva pomerne málo flexibilnou pri zmenách na trhu zákazníkov a pri využívaní nových príležitostí.

Ďalšou s priorit firmy je aby výroba a služby prebiehali kvalitne a s minimálnym dopadom na životné prostredie. Práve preto firma plní a disponuje certifikáciou týchto noriem:

ISO 9001 Systém manažmentu kvality:

Medzinárodný štandard manažmentu kvality vydaný Medzinárodnou organizáciou pre štandardizáciu ISO

OHSAS 18001 Hodnotenie ochrany zdravia a bezpečnosti práce:

Obsahuje radu noriem, ktoré hodnotia a posudzujú ochranu zdravia a bezpečnosti práce.

ISO/TS 16949:

Predstavuje štandard systému riadenia v automobilovom priemysle. Táto norma spojuje celosvetové nároky na systém manažmentu akosti v danom odvetví.

**Záver:** Spoločnosť má u zákazníkov veľmi dobrú povest' pre zmieňovanú starostlivosť o zákazníkov a firemnú politiku kvality a ekologickosti.

**Silné stránky:** Dobrá povest' u klientov, certifikácia.

**Slabé stránky:** Nedostatočná flexibilita v reakciách na zmeny na trhu.

### **3.3.3 Marketingový mix spoločnosti**

Marketingovým mixom sa spoločnosť snaží dosahovať svoje ciele a ovplyvňovať kupujúcich na cieľových trhoch. V tejto kapitole budú zanalyzované štyri hlavné časti marketingového mixu: produkt, cena, distribúcia a propagácia spoločnosti.

#### **Produkt**

Konečnými výrobkami sú pre firmu POSS-SLPC s.r.o. materské oceľové zvitky, ktoré prešli rezaním na požadovanú šírku a môžu sa líšiť použitým materiálom. Môžeme ich deliť nasledovne (POSS-SLPC.sk):

- Za studena valcované plechy
- Za tepla valcované plechy
- Žiarovo pozinkované
- Elektrogalvanické
- Aluzink
- Lakoplast

- Nerezová oceľ

Spoločnosť ďalej skladuje, prevíja a kontroluje oceľové zvitky a poskytuje službu rezania zvitkov. Spoločnosť sa dokáže prispôbiť aj v prípade individuálnych požiadaviek zákazníka.

### **Cena**

Pre mnohých zákazníkov spoločnosti je cena rozhodujúcim aspektom kúpi. Preto je vhodné určenie ceny pre firmu veľmi dôležité. Tvorba cien prebieha individuálne pre každú zákazku. Rozhodujúcimi faktormi sú cena oceľového zvitku a výrobné náklady, ktoré je potrebné pokryť. K tejto cene je pripočítaná marža, ktorá je závislá na množstve odoberaných výrobkov, frekvencii odoberania a vzťahov s individuálnymi zákazníkmi, tak aby bol predaj pre firmu výhodný a zároveň zákazník spokojný.

### **Distribúcia**

Spojovací článok medzi výrobou a samotným zákazníkom tvorí distribúcia. Zákazníci spoločnosti sú roztriedení do dvoch skupín podľa toho, či je potrebné pre nich dopravu zadovážiť alebo si ju zabezpečujú sami. Firma spolupracuje s viacerými externými prepravcami, s ktorými má zmluvný vzťah. Prepravu produktov zabezpečuje priamo oddelenie logistiky. Medzi externých prepravcov patria spoločnosti:

- SMART Logistics s.r.o.,
- Green Integrated Logistics s.r.o.,
- Pactra International Slovakia s.r.o.,
- Saja Cargo Sp. z o.o.

### **Propagácia**

Spoločnosť nedisponuje marketingovým oddelením ale o jej propagáciu sa starajú zamestnanci obchodného oddelenia. Spoločnosť uprednostňuje osobný kontakt so svojimi zákazníkmi a snaží sa prezentovať svoje produkty a možnosti technológií pri individuálnych stretnutiach. Tento spôsob je zákazníkmi vítaný, keďže je možné sa pripraviť na ich špecifické potreby a prezentovať produkty a služby priamo pre ich potreby. Avšak takýto spôsob je pomerne časovo náročný a plánovanie iba osobných stretnutí nezasahuje prvotne širšie publikom pre získanie viacerých zákazníkov.

**Záver:** Spoločnosť sa snaží vyhovovať zákazníkom a uspokojovať aj ich individuálne špeciálne potreby, cenu vytvára priamo pre jednotlivé zákazky tak aby boli uspokojené nároky podniku a taktiež aby bol zákazník schopný a ochotný danú cenu zaplatiť. Pre potreby distribúcie firma využíva externých dopravcov, s ktorými má zmluvné riešené vzťahy, a tak je schopná zabezpečiť rýchlu a kvalitnú prepravu produktov priamo k zákazníkovi. Propagácia je založená na osobnom kontakte, ktorý je vítaný zákazníkmi ale bolo by potrebné rozšíriť stratégiu propagácie a rozšíriť spôsoby oslovovania zákazníkov aby sa firma mohla dostať ku viacerým zákazníkom.

**Silné stránky:** Individuálny prístup ku zákazníkom.

**Slabé stránky:** Propagácia, oslovovanie zákazníkov.

### **3.4 SWOT analýza**

Táto kapitola je zameraná na súčasné zanalyzovanie vnútorného a vonkajšieho okolia. V analýze budú zhodnotené silné a slabé stránky, rovnako ako aj príležitosti a hrozby, ktoré boli podrobené skúmaniu v predošlých analýzach. Hlavnou úlohou tejto analýzy bude identifikovať kľúčové faktory, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.. Zo SWOT analýzy bude odvodená vhodná stratégia pre rozvoj obchodných aktivít.

Tabuľka 10: Prehľad faktorov SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Výrobné priestory, nové a zachovalé zariadenia a výrobné možnosti</li> <li>- Odborný a kvalifikovaný súčasný zamestnanci</li> <li>- Dobrá povesť u klientov, individuálny prístup ku zákazníkom</li> <li>- Certifikácia a environmentálna politika firmy</li> <li>- Platobná schopnosť</li> <li>- Možnosť a schopnosť investovať</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problém akvizície nových zamestnancov</li> <li>- Nedostatočná flexibilita v reakciách na zmeny na trhu.</li> <li>- Propagácia, oslokovanie zákazníkov</li> </ul>
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zjednodušenie administratívy a informatizácia štátneho systému</li> <li>- Podpora priemyslu Európskou Úniou</li> <li>- Rozmach automobilového priemyslu na SR a s tým súvisiaci rast trhu</li> <li>- Nárast cien ocele na svetových trhoch</li> <li>- Inovácie a využívanie moderných technológií</li> <li>- Zvýšenie konkurencieschopnosti uplatňovaním a noriem a certifikátov kvality</li> <li>- Aktuálny trend sprísňovania environmentálnej politiky</li> <li>- Žiadne blízke substitúty ocelových produktov v danom priemysle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestabilnosť a pomerne nízka dohľadateľnosť aktuálnej legislatívy</li> <li>- Vysoké nároky na administratívu pre podnikateľov</li> <li>- Vplyv BREXITU a nestabilná situácia v okolitých krajinách EÚ</li> <li>- Pomerne nízka úroveň kurzu eura</li> <li>- Starnutie populácie</li> <li>- Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily</li> <li>- Veľká vyjednávacía sila dodávateľa POSCO</li> <li>- Pomerne vysoká konkurencia v danom odvetví</li> <li>- Zahájenie vlastných rezacích liniek automobiliek, ktoré aktuálne pôsobia na slovenskom trhu.</li> </ul>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Stupnica hodnotenia SWOT analýzy

Pri určovaní váh jednotlivých znakov budú použité nasledujúce hodnotenia:

- 1 – znak je dôležitejší ako porovnávaný znak
- 0,5 – váha znaku je rovnaká
- 0 – znak je menej dôležitý ako porovnávaný znak

### 3.4.1 Analýza príležitostí

Ako súčasť analýzy je spracovaná aj matica príležitostí, v ktorej sú rozčlenené dané príležitosti podľa veľkosti miery vplyvu na spoločnosť a podľa miery pravdepodobnosti, že sa tieto príležitosti uskutočnia.

Tabuľka 11: SWOT - Matica príležitostí

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Miera príležitosti	Vysoká	<b>I. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozmach automobilového priemyslu na SR a s tým súvisiaci rast trhu</li> <li>- Zvýšenie konkurencieschopnosti uplatňovaním noriem a certifikátov kvality</li> </ul>	<b>II. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nárast cien ocele na svetových trhoch</li> <li>- Inovácie a využívanie moderných technológií</li> </ul>
	Nízka	<b>III. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zjednodušenie administratívy a informatizácia štátneho systému</li> <li>- Podpora priemyslu Európskou Úniou</li> </ul>	<b>IV. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Žiadne blízke substitúty oceľových produktov v danom priemysle.</li> </ul>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V prvom kvadrante nájdeme veľmi dôležité príležitosti, ktorým by firma mala venovať najväčšiu pozornosť. Keďže je pravdepodobnosť uskutočnenie príležitostí v treťom kvadrante taktiež vysoká, firma by mala dbať veľký ohľad aj na tento kvadrant i keď je miera príležitosti pre firmu nižšia ako v kvadrante prvom. Zostávajúce kvadranty by mala spoločnosť monitorovať a sledovať či neprišlo k zmene pravdepodobnosti ich možného výskytu.

**Tabuľka 12: SWOT - Numerické vyhodnotenie príležitostí**

Znak	Rozmach automobilového priemyslu	Uplatňovanie certifikátov a noriem	Nárast svetových cien ocele	Inovácie a technológie	Informatizácia štátneho systému	Podpora priemyslu z EÚ	Neexistencia a substitútov	Súčet	Váha %
Rozmach automobilového priemyslu	X	1	1	1	1	1	1	6	29%
Uplatňovanie certifikátov a noriem	0	X	1	1	1	1	1	5	24%
Nárast svetových cien ocele	0	0	X	0,5	1	1	1	3,5	17%
Inovácie a technológie	0	0	0,5	X	1	1	1	3,5	17%
Informatizácia štátneho systému	0	0	0	0	X	0,5	0,5	1	5%
Podpora priemyslu z EÚ	0	0	0	0	0,5	X	0,5	1	5%
Neexistencia substitútov	0	0	0	0	0,5	0,5	X	1	5%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Najväčšiu príležitosť pre firmu POSS-SLPC s.r.o. predstavuje rozmach automobilového priemyslu na Slovensku, kde je konkrétnym príkladom možnosť využitia zahájenia investície Jaguar Land Rover. Na základe rastu automobilového priemyslu má spoločnosť veľký priestor pre potenciálnych nových odberateľov ich produktov.

Ďalšou príležitosťou je využitie dôrazu na certifikáciu a environmentálnu politiku v oblasti automobilového priemyslu. Veľa firmám, ktoré by chceli vstúpiť do tohto priemyslu chýba potrebná certifikácia alebo nespĺňajú požiadavky kvality alebo ekologickosti. Tieto faktory zohrávajú pri veľa zákazkách rozhodujúcu úlohu pre odberateľa.

Nárast cien na svetových trhoch ocele zohráva pre firmu dôležitý faktor v konkurenčnom boji. Firma POSS-SLPC s.r.o. odoberá oceľ od kórejského dodávateľa, ktorý je zároveň jednou z materských spoločností danej firmy a dlhodobo poskytuje firme nízke ceny ocele v porovnaní so svetovými cenami.

### 3.4.2 Analýza hrozieb

Na základe spracovania predchádzajúcich analýz vonkajšieho prostredia boli zistené faktory, ktoré najviac ohrozujú podnik. Tak ako aj u analýzy príležitostí, je aj pre hrozby zostavená matica, ktorá vyjadruje veľkosť miery hrozieb a pravdepodobnosť s akou môžu tieto hrozby nastať.

Tabuľka 13: SWOT - Matica hrozieb

		Pravdepodobnosť výskytu	
		Vysoká	Nízka
Miera hrozby	Vysoká	<b>I. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily</li> <li>- Pomerne vysoká konkurencia v danom odvetví</li> <li>- Zahájenie vlastných rezacích liniek automobiliek, ktoré aktuálne pôsobia na slovenskom trhu.</li> </ul>	<b>II. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vplyv BREXITU a nestabilná situácia v okolitých krajinách EÚ</li> </ul>
	Nízka	<b>III. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veľká vyjednávacía sila dodávateľa POSCO</li> <li>- Pomerne nízka úroveň kurzu eura</li> </ul>	<b>IV. kvadrant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Starnutie populácie</li> <li>- Podnikateľské prostredie (vysoké nároky na administratívu pre podnikateľov, nestabilnosť a pomerne nízka dohľadateľnosť aktuálnej legislatívy)</li> </ul>

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V prvom kvadrante nájdeme závažné hrozby, ktorým by firma mala venovať najväčšiu pozornosť, pretože majú vysokú mieru vplyvu na firmu a vysokú pravdepodobnosť možnosti ich výskytu. Taktiež v treťom kvadrante je vysoká pravdepodobnosť hrozieb a preto by firma mala podstúpiť kroky pre minimalizovanie týchto hrozieb alebo ich úplne zlikvidovanie. Zostávajúce hrozby by mala spoločnosť monitorovať a sledovať, či neprišlo k zmene pravdepodobnosti ich možného výskytu.



**Tabuľka 14: SWOT - Numerické vyhodnotenie hrozieb**

Znak	Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	Vysoká konkurencia	Vlastné rezacie linky automobiliek	BREXIT a situácia v EÚ	Vyjednávacia sila POSCO	Kurz Eura	Starnutie populácie	Podnikateľské prostredie	Súčet	Váha %
Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	X	0,5	0,5	1	1	1	1	1	6	21%
Vysoká konkurencia	0,5	X	0,5	1	0,5	1	1	1	5,5	20%
Vlastné rezacie linky automobiliek	0,5	0,5	X	1	0,5	1	1	1	5,5	20%
BREXIT a situácia v EÚ	0	0	0	X	0	0,5	0,5	0,5	1,5	5%
Vyjednávacia sila POSCO	0	0,5	0,5	1	X	1	1	1	5	18%
Kurz Eura	0	0	0	0,5	0	X	1	0,5	2	7%
Starnutie populácie	0	0	0	0,5	0	0	X	0,5	1	4%
Podnikateľské prostredie	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	X	1,5	5%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Medzi najvýznamnejšie hrozby patrí aktuálny nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily na Slovensku. Ďalej pomerne veľká konkurencia podnikateľských subjektov pôsobiach v automobilovom priemysle a taktiež možný vznik vlastných rezacích liniek ocele slovenských výrobcov automobilov.

Ďalšou významnou hrozbou je vysoká vyjednávacia sila firmy POSCO, ktorá je jedným z hlavných dodávateľov ocele pre firmu POSS-SLPC s.r.o. a pre firmu určuje ceny ocele, ktorú firma nakupuje vo forme oceľových zvitkov.

Menšou váhou ovplyvňujú podnik hrozby ako vplyv vystúpenia Veľkej Británie z Európskej Únie a aktuálna nestála situácia v ďalších krajinách, ktoré sú členmi Európskej Únie a viac alebo menej ovplyvňujú slovenskú ekonomiku. Medzi ďalšie hrozby s menšinovým vplyvom patrí pokles kurzu eura, starnutie populácie obyvateľov Slovenska a podnikateľské prostredie, ktoré predstavuje aktuálne vysoké nároky na administratívu pre podnikateľov, nestabilitu a pomerne nízku dohľadateľnosť aktuálnej legislatívy.

### 3.4.3 Analýza silných stránok

- Výrobné priestory, nové a zachovalé zariadenia a výrobné možnosti
- Odborný a kvalifikovaný súčasný zamestnanci
- Dobrá povesť u klientov, individuálny prístup ku zákazníkom
- Certifikácia a environmentálna politika firmy
- Platobná schopnosť
- Možnosť a schopnosť investovať

Tabuľka 15: SWOT - Numerické vyjadrenie silných stránok

Znak	Výrobné priestory, zariadenia, možnosti	Kvalifikovaný zamestnanec	Dobrá povesť, individuálny prístup	Certifikácia a environmentálna politika	Platobná schopnosť	Schopnosť investovať	Súčet	Váha %
Výrobné priestory, zariadenia, možnosti	X	0,5	1	0,5	0	0,5	2,5	17%
Kvalifikovaný zamestnanec	0,5	X	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5	17%
Dobrá povesť, individuálny prístup	0	0,5	X	0,5	0	0,5	1,5	9%
Certifikácia a environmentálna politika	0,5	0,5	0,5	X	0,5	1	3	19%
Platobná schopnosť	1	0,5	1	0,5	X	0,5	3,5	22%
Schopnosť investovať	0,5	0,5	0,5	0	0,5	X	2	13%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.4.4 Analýza slabých stránok

- Problém akvizície nových zamestnancov
- Propagácia a oslovovanie zákazníkov
- Nedostatočná flexibilita v reakciách na zmeny na trhu.

**Tabuľka 16: SWOT - Numerické vyjadrenie slabých stránok**

Znak	Problém akvizície nových zamestnancov	Propagácia a oslovanie zákazníkov	Flexibilita v reakciách na zmeny na trhu	Súčet	Váha %
Problém akvizície nových zamestnancov	X	0,5	0,5	1	33%
Propagácia a oslovanie zákazníkov	0,5	X	1	1,5	50%
Flexibilita v reakciách na zmeny na trhu	0,5	0	X	0,5	17%

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.4.5 Stratégie vychádzajúce z prevedenia SWOT analýzy

- **Stratégia S-O**

Prioritou stratégie S-O, alebo tzv. maxi-maxi stratégie, je zameranie na silné stránky firmy, ktoré pomôžu využiť príležitosti, ktoré sú firme k dispozícii.

Podľa vyhodnotenia analýzy SWOT by pri uplatnení tejto stratégie mala firma využiť svoju platobnú schopnosť a možnosť investícií do rozvoja, spolu s využitím kvalifikovaných pracovníkov, výrobných priestorov a potrebnej certifikácie a environmentálnej politiky k vstupu do automobilového priemyslu. Týmto by spoločnosť zužitkovala svoje silné stránky a zároveň využila aktuálny rozmach automobilového priemyslu na Slovensku.

- **Stratégia W-O**

Stratégia W-O alebo mini-maxi je zameraná na stratégiu, ktorá pomôže firme zvládnuť slabé stránky a zároveň zúročiť poskytované príležitosti.

Pokiaľ chce firma pomocou danej stratégie preniknúť na nový trh automobilového priemyslu musí prekonať svoje slabé stránky optimalizovaním alebo absolútnym odstránením problému neflexibilného reagovania na zmeny na trhu, problému v propagácii a oslovovaní nových zákazníkov a zároveň náboru nových zamestnancov.

- **Stratégia S-T**

Stratégia S-T alebo maxi-mini využíva silné stránky a zároveň sa snaží pomocou nich minimalizovať hrozby.

Spoločnosť by touto stratégiou mohla využiť svojich aktuálnych kvalifikovaných pracovníkov, výrobných priestorov, potrebnej certifikácie a environmentálnej politiky a platobnej a investičnej schopnosti, aby zmiernila hrozby vysokej konkurencie

v odvetví, ktorej by pri plnom využití silných stránok dokázala čeliť. Ďalej pomocou silných stránok môže takisto zlepšiť situáciu s náborom nových kvalifikovaných pracovníkov.

- **Stratégia W-T**

Pomocou stratégie W-T alebo mini-mini riešime nepriaznivú situáciu, v ktorej je našou snahou odstrániť alebo zmierniť hrozby a slabé stránky podniku.

Spoločnosť by sa mala zamerať na elimináciu alebo úplne odstránenie problému akvizície nových zamestnancov, zlepšenie výkonov obchodného oddelenia a flexibility na zmeny na trhu a zároveň minimalizovať vplyv hrozieb z vonkajšieho prostredia.

### **3.5 Vyhodnotenie súčasného stavu podniku**

Na základe preskúmania vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku môžeme skonštatovať, že podnik sa aktuálne nachádza v zdravom stave.

Ekonomická situácia je pomerne priaznivá a automobilový priemysel, do ktorého sa firma rozhodla vstúpiť zažíva na území Slovenska aktuálny rozmach. Prísny trend uplatňovania certifikácií a noriem z oblasti kvality alebo environmentálnej politiky v danom odvetví firme pozitívne nahráva, pretože firma zastáva hodnoty environmentálnej politiky a zvyšovania úrovne kvality a ich rozvoj patrí medzi jej hlavné ciele.

S pohľadu vnútorných analýz je firma veľmi dobre vybavená hmotnými zdrojmi, jej aktuálni zamestnanci sú plne kvalifikovaní na činnosti, ktoré vykonávajú a taktiež s pohľadu finančnej analýzy je firma rentabilná, schopná včasne platiť všetky svoje záväzky a má dobrý pomer kapitálovej štruktúry. Medzi oblasti, na ktoré by sa firma mala zamerať sú metódy pre získavanie nových kvalifikovaných zamestnancov a stratégiu obchodného oddelenia pri hľadaní nových zákazníkov.

Pomocou SWOT analýzy bola na záver celá analýza podniku zhodnotená a firma by sa mala zamerať na riadenie stratégiou W-O alebo inak „mini-maxi“. To znamená, že by sa mala zamerať na elimináciu svojich slabých stránok a využiť aktuálne príležitosti.

## 4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Táto kapitola sa zameriava na odporúčenia a návrhy pre rozvoj obchodných aktivít pomocou akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu. Tieto návrhy sú vypracované pre firmu POSS-SLPC s.r.o. na základe prevedenia analýz vnútorného a vonkajšieho prostredia.

Hlavným cieľom návrhu je rozvoj obchodnej činnosti pomocou akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu. Aby bola firma schopná uskutočniť tento cieľ, je potrebné uskutočniť aj ďalšie kroky, ktoré povedú k úspešnému vstupu na nový trh a posilnia konkurencieschopnosť firmy v danom prostredí.

Pre zavedenie a úspešnú implementáciu návrhu akvizície zákazníkov z automobilového trhu je potrebné previesť nasledujúce kroky:

- Definovanie stratégie implementácie návrhu a komunikácia zmien
- Profil relevantných zákazníkov z automobilového priemyslu
- Zmeny v obchodnom oddelení
  - Školenie zamestnancov
  - Stratégia pre nábor zákazníkov – spôsob oslovovania zákazníkov
- Zakúpenie novej technologickej linky
  - Zdroje pre kúpu novej rezacej linky
  - Zamestnanci pre obsluhu rezacej linky
- Zabezpečovanie kvality a environmentálnej politiky
  - Certifikácia ISO 14001

Súčasťou kapitoly vlastných návrhov riešenia je aj analýza rizík, harmonogram zavedenia plánovaných zmien a ekonomické zhodnotenie návrhu.

### 4.1 Definovanie stratégie implementácie návrhu a komunikácia zmien

Vzhľadom k nastávajúcim zmenám a dodatočným činnostiam, ktoré bude firma musieť podstúpiť je dôležité, aby bola jasne stanovená stratégia pre vstup do automobilového priemyslu a akvizíciu zákazníkov z tohto odvetvia. Pod stratégiou implementácie návrhu rozumieme jednotlivé kroky, ktoré je potrebné podstúpiť a ktoré sú vymedzené na začiatku kapitoly návrhov. Pre celkový úspech implementácie tohto návrhu je taktiež

potrebné stratégie a zmeny dôkladne komunikovať so zamestnancami firmy a vopred ich na zmeny pripraviť.

## **4.2 Profil relevantných zákazníkov**

Prvým krokom k akvizícii zákazníkov, z doteraz firmou neprebádaného automobilového priemyslu, bolo prevedenie analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Na základe prevedenia potrebných analýz bolo zistené, že na tomto trhu je pre firmu dostatok príležitostí a firma je schopná reálne uskutočniť tento cieľ.

Pomocou segmentácie zákazníkov prevedenej v analytickej časti práce boli vyprofilované jednotlivé segmenty tohto trhu. Zo segmentácie vyplynulo, že firma by sa mala zamerať na segment prvej úrovne, v ktorom sa nachádzajú kľúčoví zákazníci pre budúci úspech. Ďalej pripadajú do úvahy firmy zo segmentu druhej úrovne, ktoré musí však jednotlivo analyzovať pre zistenie relevancie.

Medzi najvýznamnejších potenciálnych zákazníkov z prvého segmentu patria títo 4 výrobcovia automobilov:

- Volkswagen Slovakia a.s.
- Kia Motors Slovakia s.r.o.
- PSA Slovakia s.r.o.
- Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o.

## **4.3 Zmeny v obchodnom oddelení**

Na základe stanovených cieľov vedením by malo obchodné oddelenie zamerať svoju stratégiu na udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi elektrotechnického priemyslu ako doteraz, a zároveň zahájiť proces akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu.

Na základe vypracovanej segmentácie trhu a určenia relevantných potenciálnych zákazníkov, môže firma začať nadväzovať nové kontakty a partnerstvá. Pre lepšiu implementáciu návrhu akvizície zákazníkov a efektívnejšiu prácu obchodného oddelenia do budúcnosti, je do návrhu zaradené aj školenie zamestnancov tohto oddelenia. Ďalšia časť nových návrhov je venovaná konkrétnym spôsobom oslovovania zákazníkov a propagácie spoločnosti.

#### **4.3.1 Školenie zamestnancov**

V dnešnej dobe nájdeme veľké množstvo firiem ponúkajúce školenia a tréningy pre všetky firemné oblasti. Pre obchodné oddelenie firmy POSS-SLPC s.r.o. by bol vhodný na mieru šitý tréning pre riešenie nasledovných oblastí:

- spôsoby vyhľadávania nových zákazníkov,
- priebeh obchodného rozhovoru,
- prezentačné schopnosti,
- cenové jednania,
- argumentácia a uzatváranie predaja,
- vedenie obchodného tímu a pod.

#### **4.3.2 Oslovovanie zákazníkov**

- Priemyselné veľtrhy a konferencie

Veľtrhy v dnešnej dobe nepredstavujú len výstavu určitých produktov, ale často sa zameriavajú aj na prezentáciu nových technológií. Účasť na veľtrhoch môže byť pre firmu prínosná z dvoch hľadísk. Firma si môže prenajať svoj vlastný prezentačný priestor alebo sa môže zúčastniť veľtrhu ako návštevník. Veľtrhy predstavujú okrem miesta prezentácie produktov a nadväzovania kontaktov taktiež priestor pre vzdelanie a inšpiráciu, pre inovácie a taktiež môžu byť prínosné aj v prieskume konkurencie. Účasť na konferenciách je ďalšou možnosťou pre získanie skúseností od odborníkov z praxe, inšpirácie od expertov v odvetví a nových kontaktov z daného segmentu. Príkladom konferencie, ktorej by sa firma mohla zúčastniť je napríklad konferencia Newmatec. Táto konferencia je organizovaná Zväzom automobilového priemyslu (ZAP) SR a účastní sa jej okolo 250 významných predstaviteľov z automobilového priemyslu, medzi ktorých patrí aj Volkswagen Slovakia, PSA Group, KIA Motors Slovakia a ďalší rozhodujúci subdodávatelia a predstavitelia ZAP SR.

- Direct mail

Direct mailom rozumieme reklamnú poštovú zásielku. Je to forma oznámenia, ktoré slúži výlučne na reklamné, marketingové a propagačné účely. Firma by mohla takýmto spôsobom dať vedieť potenciálnym zákazníkom z automobilového priemyslu o svojej činnosti, technológiách a kvalitách, ktorými disponuje v porovnaní s konkurenciou.

- Formulár na webe

Pomocou funkcie kontaktného formulára na webových stránkach firmy by bola potenciálnym zákazníkom umožnená rýchla a jednoduchá cesta pre kontaktovanie spoločnosti priamo na stránke. Správa cez takýto formulár býva doručená vo forme emailu v elektronickej pošte nadstaveného emailového účtu spoločnosti.

#### **4.4 Zakúpenie novej technologickej linky**

Hlavná činnosť firmy spracovávanía a rezania oceľových zvitkov je prevádzaná na technologickej rezacej linke. Na tejto linke sa oceľové zvitky najskôr odvíjajú, režu a nasledovne opäť namotávajú na tubu.

Pre udržanie uspokojovania dopytu po výrobkoch firmy pri zvýšení počtu zákazníkov, a tým pádom aj výroby, navrhujem zavedenie novej rezacej linky. Tento návrh bol odvodený po konzultácii s vedením firmy, ktoré si myslí, že tento krok by bol pre nich v budúcnosti nevyhnutný aj pre zvládanie každoročného mierneho nárastu dopytu z elektrotechnického priemyslu.

Pre zavedenie linky vychádzame z predpokladu, že priestory výrobné haly sú dostatočné a okrem zavedenia samotnej linky nie je nutné prevádzať žiadne vysoko nákladové činnosti v budove výrobné haly.



**Obrázok 9: Technologickej rezacej linky 1**

(Zdroj: POSS-SLPC s.r.o. )





**Obrázok 10: Technologická rezacia linka 2**

(Zdroj: POSS-SLPC s.r.o.)

#### **4.4.1 Zdroje pre kúpu novej rezacej linky**

Spoločnosť je aktuálne financovaná v pomere 40% vlastných a 60 % cudzích zdrojov. Ako externý zdroj financovania firma využíva často kontokorentného úveru. Ten je však vhodný hlavne na krytie prevádzkových nákladov a nie na investície do rozvoja technológií alebo strojov. Preto by firma pre takúto investíciu musela využiť dlhodobého investičného úveru. Ďalšou možnosťou je investícia financovaná materskou spoločnosťou. Takýmto spôsobom bola získaná aj prvá výrobná linka. Cena zakúpenia výrobnéj linky je približne 1 114 000 EUR vrátane ceny inštalácie linky. Firma má záujem danú linku nakúpiť od rovnakej spoločnosti, pre zachovanie jednotného servisu, údržby a osvedčeného výrobného systému.

- **Investícia pomocou materskej spoločnosti**

Získanie rezacej linky takýmto spôsobom je možné, avšak spoločnosť by najskôr musela zabezpečiť jednanie s materskou spoločnosťou. Jednaním by firma zistila podmienky, za ktorých by takúto investíciu materská spoločnosť uskutočnila alebo či vôbec takáto možnosť pripadá do úvahy. Investícia pomocou materskej spoločnosti by bola určitou formou pôžičky, s dohodnutým úrokom navrhnutým materskou spoločnosťou. Pre nedostatok údajov o tejto možnosti budeme pri ekonomickom zhodnotení návrhu uvažovať o nasledujúcej variante dlhodobého bankového úveru.

- **Dlhodobý bankový úver**

Vďaka schopnosti plniť si svoje záväzky a taktiež dobrých výsledkov dosahovania rentability má firma výhodné podmienky pre poskytnutý úver bez poplatkov od Všeobecnej Úverovej Banky (VÚB), v ktorej disponuje svojim bankovým účtom.

Podmienky dlhodobého investičného úveru:

- Prijateľná bonita spoločnosti,
- Schopnosť splatiť úver spolu s úrokmi v požadovanej dobe splatnosti za vopred dohodnutých podmienok,
- Účelovosť daného úveru,
- Zabezpečenie úveru pomocou prípustných foriem vrátane nástrojov vymožitelnosti práva veriteľa (napr. notárska zápisnica),
- Ďalšie podmienky podľa charakteru obchodu a bonity spoločnosti. (VUB.sk, 2017)

**Tabuľka 17: Kalkulácia dlhodobého bankového úveru**

Výška úveru	1 114 000,00 EUR
Úroková miera	2,1%
Doba splácania	7 rokov
Interval	12-mesačný
Splátka splatená	Na konci intervalu
Pravidelná splátka	14 272,11 EUR
Celkovo splatené	1 198 857,03 EUR
Zaplatené úroky	84 857,03 EUR

(Zdroj: Ekonomické oddelenie POSS-SLPC s.r.o.)

#### **4.4.2 Nový zamestnanci pre obsluhu rezacej linky**

Pre obsluhu technologickej rezacej linky sú potrební 4 zamestnanci pre obsluhu linky počas rannej smeny, 4 zamestnanci pre obsluhu linky počas poobednej smeny a 1 zamestnanec obsluhujúci pojazdny nákladný vozík.

Pri kúpe novej rezacej linky bude potreba zamestnať 9 nových zamestnancov, ktorý sa budú striedať v ranných a poobedných pracovných smenách. Čistá mzda, ktorá je vyplatená zamestnancom činí okolo 450 Eur mesačne.

V nasledujúcej tabuľke sú spracované jednotlivé odvody, ktoré bude musieť firma platiť na jedného zamestnanca.

**Tabuľka 18: Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca**

	Zamestnanec	Zamestnávateľ
Zdravotné poistenie 4% / 10%	21 EUR	52,50 EUR
Nemocenské poistenie 1,4 / 1,4%	7,77 EUR	7,77 EUR
Dôchodkové starobné poistenie 4% / 14%	22,20 EUR	77,70 EUR
Dôchodkové invalidné poistenie 3% / 3%	16,65 EUR	16,65 EUR
Úrazové poistenie 0% / 0,8%	-	4,44 EUR
Poistenie v nezamestnanosti 1% / 1%	5,55 EUR	5,55 EUR
Garančné poistenie 0% / 0,25%	-	1,38 EUR
Rezervný fond 0% / 4,75%	-	26,36 EUR
Odvedy spolu 13,4% / 35,2%	73,17 EUR	192,35 EUR
Daňový bonus na dietľa	-	
Daň z príjmu FO	31,32 EUR	
Čistá mzda	450,51 EUR	
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		747,35 EUR

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z Ekonomika.sme.sk 2017)

#### **4.5 Zabezpečovanie kvality a environmentálnej politiky**

Firma POSS-SLPC s.r.o. sa snaží o zabezpečovanie neustále rozvíjajúceho sa manažmentu kvality a splňanie environmentálnych požiadaviek. Táto oblasť je jednou z jej silných stránok. Avšak v oblasti automobilového priemyslu vládne pomerne veľký konkurenčný boj, v ktorom splňanie týchto noriem hrá veľkú úlohu. Preto je do návrhu zaradené aj splnenie cieľu stanoveného samotnou firmou, a to získanie certifikácie v oblasti systémov environmentálneho manažmentu.

##### **4.5.1 Certifikácia ISO 14001**

Účelom tejto normy je poskytnutie systematického rámca pre ochranu životného prostredia a možnosť reakcií na meniace sa environmentálne podmienky pri zachovaní rovnováhy so sociálno-ekonomickými potrebami. (UNMZ.cz, 2017)

Prínosy ISO 14001:

- Identifikovanie činností spoločnosti, ktoré majú dopad na životné prostredie,

- Sledovanie platných a aktuálnych zákonných a iných environmentálnych požiadaviek a možnosť ich implementácie do procesov firmy,
- Vzdelávanie zamestnancov v danej oblasti,
- Sledovanie a meranie dopadov a zaobstarávanie preventívnych opatrení,
- Hospodárnejšie využívanie surovín,
- Získanie konkurenčnej výhody.

#### **4.6 Ekonomické zhodnotenie návrhu**

Pri ekonomickom zhodnotení návrhu budú najprv popísané jednotlivé náklady a výnosy vychádzajúce z prevedenia návrhu a vyhodnotený najlepší a najhorší scenár, ktorý môže prevedením návrhu nastať.

##### **Náklady:**

##### ***Technologická rezacia linka:***

- Zakúpenie technologickej linky:

Financovanie pomocou dlhodobého investičného úveru by firmu stálo spolu s úrokmi 1 198 857 EUR na základe poskytnutých údajov bankou firmy VÚB. Pre vlastné spracovanie dlhodobého bankového úveru viď príloha č. 4.

Zakúpenie linky by sa premietalo do nákladov postupne vo forme odpisov, ktoré predstavujú fixné náklady.

Úroky z dlhodobého investičného úveru, ktoré sú celkovo vyčíslené na 84 857 EUR taktiež predstavujú fixné náklady firmy.

- Mzdové náklady na nových zamestnancov výrobného oddelenia

Pre približnú predstavu o ročných nákladoch na nových zamestnancov výrobného oddelenia boli vypočítané mzdové náklady zamestnávateľa pripadajúce na jedného zamestnanca, ktorý poberá čistú mzdu 450 Eur/mesiac. Tieto náklady na jedného zamestnanca vychádzajú 747 Eur/mesiac a sú podrobne spracované v tabuľke č. 18 na str. 83. Navrhovaný počet prijatých zamestnancov je 9 a náklady na 12 mesiacov sú 81 324 EUR. Tieto náklady predstavujú variabilnú zložku nákladov.

- Náklady na energie

Ďalšou variabilnou zložkou nákladov, ktoré bude musieť firma vynaložiť sú náklady na spotrebu energie zakúpenou technologickou linkou. Tieto náklady závisia od jej vyťaženia a preto je náročné ich vyčísliť. S vyšším počtom zákaziek do výroby sa tieto náklady budú zvyšovať.

### ***Náklady na návrhy pre propagáciu spoločnosti a vzdelanie***

- Školenie zamestnancov obchodného oddelenia:

Cena tréningu zamestnancov sa pohybuje od 290 do 1590 Eur na základe počtu zamestnancov, rozsahu školenia a počte tréningov.

- Veľtrhy:

Pre nové formy oslovovania zákazníkov a získavania prehľadu o dianí v odvetví je navrhovaná pre firmu účasť na veľtrhoch a konferenciách. Náklady záležia na forme účasti a taktiež sú pre jednotlivé veľtrhy a konferencie stanovené odlišne. Cena účasti napríklad na „Mezinárodním strojírenským veletrhu“ v Brne je v prepočte 415Eur pre vystavovateľa. Pri účasti na 3 veľtrhoch alebo konferenciách ročne, nepredpokladáme vyššie náklady ako 2000Eur.

- Webový formulár:

Zostrojenie webového formuláru na stránke si vyžaduje pomerne nízke náklady. Prevedenie tohto návrhu si môže vyžadovať službu programátora webových stránok. Odhadovaná cena je maximálne jednorazový náklad 500 Eur. Cena webového formulára sa odvíja od dizajnu a funkcionality.

- Direct mail

Náklady direct mailu závisia na počte firiem, ktorým bude direct mail zaslaný a na prevedení vizuálneho vzhľadu tohto mailu. Ak by firma chcela zabezpečiť profesionálny vzhľad takéhoto propagačného nástroja, vhodným riešením by bol grafický dizajnér, ktorý by naformátoval text a vizuálnu stránku tohto mailu. Predpokladané náklady sú maximálne do hodnoty 400 Eur.

### ***Náklady na splňanie požadovaných environmentálnych noriem***

- Certifikácia ISO 14001:

Na základe prieskumu trhu firmami poskytujúcich danú certifikáciu boli zistené náklady na certifikáciu v hodnote 1500 Eur. Táto cena sa odvíja od počtu zamestnancov, rozsahu aktivít firmy, počtu pobočiek a lokality.

### **Výnosy:**

Odhadovanie budúcich výnosov plynúcich z prevedenia návrhu môže byť len veľmi hrubé. Výnosy budú plynúť zo získania nových zákaziek, ktorých veľkosť je aktuálne odhadnúť veľmi komplikované. Po konzultácii s vedením boli určené dve predpovede výšky odhadovaných výnosov. Pesimistická verzia predpokladá 5% nárast tržieb v priebehu prvého roku v porovnaní s minulým rokom a optimistická verzia predpokladá 25 % nárast tržieb. Tržby v roku 2016 boli 48,6 mil. Eur.

### **Optimistická a pesimistická verzia**

V nasledujúcich tabuľkách je znázornený optimistický a pesimistický pohľad na jednotlivé náklady a výnosy. Tieto verzie sa líšia výškou predpokladaných tržieb v priebehu 1. roku plynúcich z prevedenia daného návrhu. Do nákladov v nasledujúcich tabuľkách nie sú zaradené náklady na spotrebu energie výrobnou linkou, kvôli náročnosti ich odhadu. Obidve varianty vykazujú prevýšenie tržieb nad nákladmi.

### Optimistická verzia:

Tabuľka 19: Optimistická verzia ekonomického zhodnotenia

Náklady		
Činnosť návrhu	Predmet vzniknutých nákladov	Odhadované náklady
Školenie zamestnancov	Školenie zamestnancov	1590 Eur
Spôsob oslošovania zákazníkov	Veľtrhy	2000 Eur
	Webový formulár	500 Eur
	Direct mail	400 Eur
Zakúpenie novej rezacej linky	Dlhodobý bankový úver	1 198 857 Eur
Nový zamestnanci pre obsluhu linky	Mzdové náklady (9 zamestnancov/ 12 mesiacov)	81 324 Eur
Zabezpečenie environmentálnych noriem	Certifikácia ISO 14001	1500 Eur
Výnosy		
Činnosť návrhu	Predmet vzniknutých výnosy	Odhadované výnosy
Akvizícia zákazníkov	Získané zákazky z odvetvia automobilového priemyslu (25% prírastok tržieb v priebehu 1 roku)	12 150 000 Eur

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Pesimistická verzia:

Tabuľka 20: Pesimistická verzia ekonomického zhodnotenia

Náklady		
Činnosť návrhu	Predmet vzniknutých nákladov	Odhadované náklady
Školenie zamestnancov	Školenie zamestnancov	1590 Eur
Spôsob oslošovania zákazníkov	Veľtrhy	2000 Eur
	Webový formulár	500 Eur
	Direct mail	400 Eur
Zakúpenie novej rezacej linky	Dlhodobý bankový úver	1 198 857 Eur
Nový zamestnanci pre obsluhu linky	Mzdové náklady (9 zamestnancov/ 12 mesiacov)	81 324 Eur
Zabezpečenie environmentálnych noriem	Certifikácia ISO 14001	1500 Eur
Výnosy		
Činnosť návrhu	Predmet vzniknutých výnosy	Odhadované výnosy
Akvizícia zákazníkov	Získané zákazky z odvetvia automobilového priemyslu (5% prírastok tržieb v priebehu 1 roku)	2 430 000 Eur

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

#### 4.7 Harmonogram činností

Pre efektívnu implementáciu návrhu je potrebné stanoviť, kedy je najvhodnejšie spustiť prípravu a zavádzanie jednotlivých aktivít potrebných pre prevedenie návrhu a taktiež môže byť nápomocné učenie trvania jednotlivých činností. V nasledujúcej tabuľke je naznačený harmonogram zavádzania a trvania činností potrebných k prevedeniu návrhu:

**Tabuľka 21: Harmonogram činností implementácie návrhu**

č.	Aktivita	Júl 2017				August 2017				September 2017				Október 2017			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1.	Premyslenie návrhu	x															
2.	Predstavenie návrhu a jednotlivých krokov zamestnancom		x														
3.	Školenie zamestnancov obchodného oddelenia			x	x	x											
4.	Certifikácia ISO 14001				x	x											
5.	Jednanie s materskou spoločnosťou/ Spracovanie podkladov pre úver na kúpu rezacej linky				x	x	x										
6.	Zakúpenie a inštalácia novej výrobnéj linky							x	x	x	x	x					
7.	Nábor nových zamestnancov pre obsluhu rezacej linky				x	x	x	x	x	x							
8.	Zaškolenie nových zamestnancov firmou										x	x					
9.	Zahájenie oslovovania zákazníkov				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
10.	Zahájenie výroby na novej rezacej linke													x	x		

REZERVA

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



### Zodpovedné osoby za jednotlivé činnosti

Pre efektívne vykonávanie činností je vhodné určiť taktiež zodpovedné osoby za jednotlivé činnosti prevedenia návrhu. Ich rozpis môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke:

Tabuľka 22: Zoznam zodpovedných osôb za prevedenie častí návrhu

č.	Aktivita	Účastníci	Zodpovedná osoba
1.	Premyslenie návrhu	Vedenie	Konateľ spoločnosti
2.	Predstavenie návrhu a jednotlivých krokov zamestnancom	Vedúci jednotlivých oddelení	Konateľ spoločnosti, viceprezident
3.	Školenie zamestnancov obchodného oddelenia	Obchodné oddelenie	Vedúci personálneho oddelenia
4.	Certifikácia ISO 14001	Celý podnik	Manažér kvality
5.	Jednanie s materskou spoločnosťou/ Spracovanie podkladov pre úver na kúpu rezacej linky	Konateľ spoločnosti, viceprezident	Konateľ spoločnosti
6.	Zakúpenie a inštalácia novej výrobnéj linky	-	Konateľ spoločnosti, viceprezident, manažér výroby
7.	Nábor nových zamestnancov pre obsluhu rezacej linky	-	Vedúci personálneho oddelenia
8.	Zaškolenie nových zamestnancov firmou	Nový zamestnanci	Manažér výroby
9.	Zahájenie oslovovania zákazníkov	-	Vedúci obchodného oddelenia
10.	Zahájenie výroby na novej rezacej linke	-	Manažér výroby

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### Kontrolný systém zavádzania činností

Pri zavádzaní návrhu je nutné poznať nie len zodpovedné osoby za jednotlivé činnosti, ale taktiež osoby alebo orgány vykonávajúce kontrolu, či dané činnosti prebiehajú podľa plánovaného harmonogramu a v postačujúcej kvalite. Pri danom návrhu platí, že za kontrolu je zodpovedná osoba, ktorá má na zodpovednosti aj priebeh činnosti. Tieto všetky činnosti zastrešuje kontrolou konateľ spoločnosti, ktorý musí dohliadať na celkový priebeh návrhu. Činnosť konateľa spoločnosti bude pre maximálnu efektívnosť monitorovaná viceprezidentom spoločnosti. Takýmto spôsobom by sa malo predísť možným problémom.

#### 4.8 Analýza rizík

Analýza rizík bude prevedená pomocou metódy RIPRAN, ktorá je zložená z nasledujúcich štyroch krokov.

##### Identifikácia rizík

V tabuľke sa nachádzajú identifikované možné riziká, ktoré by sa mohli vyskytnúť pri realizácii daného návrhu. Ku každému riziku je taktiež vypracovaný scenár, ktorý popisuje následky.

Tabuľka 23: Identifikácia rizík

Číslo	Riziko	Scenár
1	Časová náročnosť implementácie návrhu	Prílišné zahľtenie firmy implementáciou návrhu
2	Neochota zamestnancov prijať zmeny	Neochota zamestnancom prijať zmeny a zapojiť sa do ich implementácie, podstupovať školenia a pod.
3	Neúspešná akvizícia zákazníkov automobilového priemyslu	Obchodné oddelenie nezvládne akvizíciu zákazníkov z automobilového priemyslu a tým pádom neúplné využitie novej výrobnéj linky
4	Nízky dopyt zákazníkov automobilového priemyslu	Nevyužitie kapacity novej výrobnéj linky
5	Nedostatok nových zamestnancov pre obsluhu novej výrobnéj linky	Aktuálny zamestnanci by museli pracovať nadčas, nespokojnosť zamestnancov
		Nepokrytie dopytu výrobou
6	Finančná kríza	Pokles dopytu po výrobkoch a službách firmy

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

## Kvantifikácia rizík

Pre každé riziko je možné určiť váhu, ktorá je vytvorená pravdepodobnosťou, s ktorou sa riziko môže vyskytnúť a ďalej veľkosťou dopadu na chod spoločnosti. Tieto vlastnosti nám pomáhajú rozlišovať jednotlivé hrozby. Preto aby sme sa mohli rozhodnúť kam dané riziká zaradiť je vytvorená klasifikačná stupnica a ďalej rozradenie rizík do kategórií.

**Tabuľka 24: Klasifikačná stupnica**

Rozmedzie	Pravdepodobnosť	Dopad
<0;5)	10%	Takmer žiadny vplyv na chod podniku
<5;10)	30%	Mierne ovplyvnenie podniku
<10;15)	50%	Vplyv na chod podniku
<15;20)	70%	Výrazný vplyv na chod podniku
<20;25)	100%	Úplne ovplyvnenie podniku

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

**Tabuľka 25: Kategorizácia rizík**

Kategória rizík	Hodnota rizika
Bežné	<0;5)
Významné	<5;16)
Kritické	<16;25)

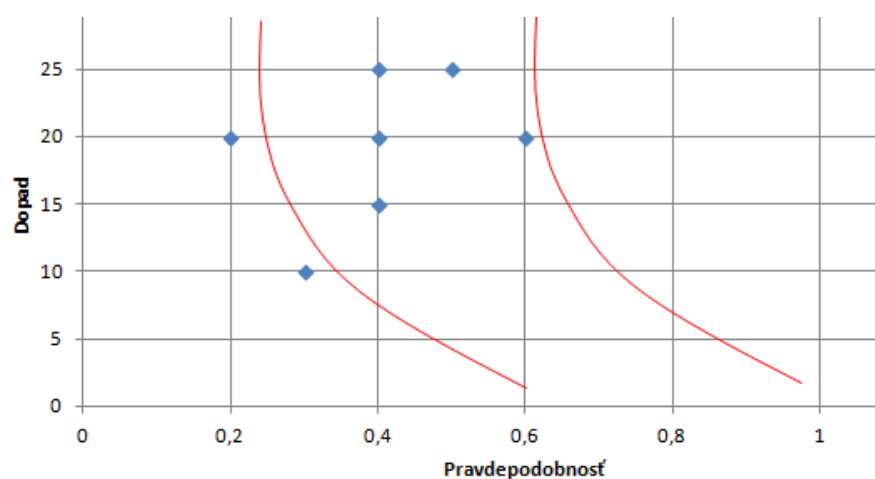
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Podľa vzoru klasifikačnej stupnice bol prevedený odhad pravdepodobnosti výskytu rizík a rozsah dopadu rizík na firmu. Súčinom týchto dvoch hodnôt je ďalej vypočítaná hodnota rizika.

**Tabuľka 26: Kvantifikovanie rizík**

Číslo	Riziko	Scenár	P	D	Hodnota rizika
1	Časová náročnosť implementácie návrhu	Prílišné zahľtenie firmy implementáciou návrhu	0,4	15	6
2	Neochota zamestnancov prijať zmeny	Neochota zamestnancom prijať zmeny a zapojiť sa do ich implementácie, podstupovať školenia a pod.	0,3	10	3
3	Neúspešná akvizícia zákazníkov automobilového priemyslu	Obchodné oddelenie nezvládne akvizíciu zákazníkov z automobilového priemyslu a tým pádom neúplné využitie novej výrobnéj linky	0,4	25	10
4	Nízky dopyt zákazníkov automobilového priemyslu	Nevyužitie kapacity novej výrobnéj linky	0,5	25	12,5
5	Nedostatok nových zamestnancov pre obsluhu novej výrobnéj linky	Aktuálni zamestnanci by museli pracovať nadčas, nespokojnosť zamestnancov	0,4	20	8
6	Nedostatok nových zamestnancov pre obsluhu novej výrobnéj linky	Nepokrytie dopytu výrobou aktuálnym stavom zamestnancov	0,6	20	12
7	Finančná kríza	Pokles dopytu po výrobkoch a službách firmy	0,2	20	4

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



**Obrázok 11: Mapa rizík**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na mape rizík môžeme pozorovať hodnoty jednotlivých rizík, ktoré sú rozdelené do troch pásiem pomocou znázornených kriviek. V prvom pásme pozorujeme bežné riziká, v strednom závažné riziká a nakoniec v poslednom pásme sú vymedzené riziká kritické. Ako môžeme pozorovať z grafu, v poslednom pásme sa nenachádza žiadne riziko.

### Odozva na riziká

Pre väčšinu identifikovaných rizík je možné zníženie pravdepodobnosti ich výskytu alebo zmenšenie veľkosti ich dopadu pomocou účinných opatrení alebo tzv. odozvou.

**Tabuľka 27: Návrhy opatrení proti rizikám**

Číslo	Návrhy opatrení	P	D	Hodnota rizika	Náklady
1	Dodržiavanie a kontrola časového harmonogramu	0,2	10	2	0 Eur
2	Komunikácia so zamestnancami a pravidelné meetingy	0,3	12	3,6	0 Eur
3	Zvýšenie propagácie, presvedčivá argumentácia	0,3	25	7,5	500 Eur
4	Zvýšenie propagácie, presvedčivá argumentácia	0,4	20	8	500 Eur
5	Finančná kompenzácia možných nadčasov, komunikácia zo zamestnancami	0,3	20	6	Zvýšenie mzdových nákladov
6	Hľadanie zamestnancov na zahraničných trhoch, zvýšenie inzercie pracovných ponúk	0,3	15	4,5	500 Eur
7	Nariadenie povinných minimálnych rezerv, včasné jednanie, sledovanie ekonomickej situácie	0,2	15	3	0 Eur

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Po zavedení opatrení rizík sú v tabuľke aktualizované hodnoty pravdepodobnosti a dopadu spolu s nákladmi na prevedenie týchto opatrení. Je nutné brať v úvahu, že náklady na vynaložené aktivity sú len hrubým odhadom, pretože ich výška sa môže líšiť od naliehavosti reálnej situácie. Ďalej je taktiež ťažké určiť mzdové náklady, ktoré by zo sebou priniesla práca zamestnancov nadčas.

## **Celkové vyhodnotenie rizík**

V analýze rizík boli identifikované a vyhodnotené jednotlivé riziká, ktorým by firma mohla čeliť počas zavádzania návrhu alebo po jeho implementácii. Medzi najzávažnejšie riziká patrí možná neúspešnosť akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu alebo nedostatočný dopyt zákazníkov z tohto priemyslu. Hlavnými opatreniami, ktoré pomôžu znížiť mieru týchto rizík je dôsledná propagácia, argumentácia a oslovovanie klientov. Medzi ďalšie významné riziká patrí aj nedostatok zamestnancov pre obsluhu výrobných linky. Toto riziko je možné znížiť pomocou opatrení, ku ktorým patrí zavedenie nadčasov, ktoré budú zamestnancom riadne preplatené, zvýšenie inzercie ponuky práce alebo hľadanie pracovnej sily zo zahraničia.

## ZÁVER

Diplomová práca sa zaoberá spracovaním návrhu pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti POSS.SLPC s.r.o. prostredníctvom akvizície zákazníkov z automobilového priemyslu. Hlavnou činnosťou spoločnosti POSS.SLPC s.r.o. je pozdĺžne rezanie oceľových zvitkov. Spoločnosť aktuálne pôsobí na trhu elektrotechnického priemyslu, ktorému dodáva svoje produkty a jej cieľom je vstúpiť na trh automobilového priemyslu pre diverzifikovanie portfólia svojich zákazníkov a maximalizáciu zisku.

Práca je rozdelená do štyroch kapitol, s ktorých prvá je venovaná spracovaniu a vymedzeniu aktuálnych problémov spoločnosti, určeniu hlavných a čiastkových cieľov práce a stanovenie metodiky jej spracovania.

Druhá časť popisuje teoretické poznatky z odbornej literatúry, na základe ktorých sú spracované nasledujúce kapitoly. Teoretické východiská sa zameriavajú predovšetkým na analýzu trhu a podniku, ktorá je rozhodujúca pre následne vyvodenie stratégie a jednotlivých návrhov. Ďalej sa podrobnejšie venujeme analýze rizík a metódam pre ich riadenie a možnostiam strategického financovania.

Analýza súčasného stavu podniku tvorí tretiu kapitolu práce. Prvým krokom je prevedenie analýzy vonkajšieho prostredia, do ktorej patrí spracovanie analýzy PEST(E), analýzy trhu a následnej segmentácie trhu a Porterov model piatich konkurenčných síl. V druhom kroku je prevedená analýza vnútorného prostredia podniku, v ktorej najprv skúmame víziu, misiu a ciele spoločnosti. Ďalej analyzujeme zdroje spoločnosti medzi, ktoré patria hmotné, ľudské, finančné a nehmotné zdroje. Analýza vnútorného prostredia je doplnená o marketingový mix spoločnosti. Výsledky oboch analýz sú zosumarizované prostredníctvom analýzy SWOT, ktorá analyzuje príležitosti, hrozby, silné a slabé stránky vyplývajúce z predchádzajúcich analýz. Výsledkom analýzy SWOT bolo odporúčenie pre aplikovanie stratégie „mini-maxi“, ktorá sa zameriava na prekonanie slabých stránok a zároveň využitie možných príležitostí na trhu. Na základe tejto stratégie by firma mala využiť príležitosť rozmachu automobilového priemyslu vstupom na tento trh, využiť silný trend sprísňovania požiadaviek na kvalitu a ekologickosť a popri tom eliminovať svoje slabé stránky. Medzi ne sa zaraďuje hlavne propagácia spoločnosti a oslovovanie zákazníkov.

V poslednej časti sú na základe výsledkov analýzy SWOT a odporúčenia pre využitie stratégie „mini-maxi“ spracované jednotlivé návrhy pre akvizíciu zákazníkov z automobilového priemyslu. Tieto návrhy sú zostavené tak, aby spoločnosť dokázala preniknúť na daný trh, ktorý posilní stabilné prijímy spoločnosti, zvýši konkurencieschopnosť spoločnosti, diverzifikuje portfólio zákazníkov a zlepší jej ekonomické výsledky. Na začiatku návrhu sú definované jednotlivé kroky potrebné k jeho úspešnej implementácii a profil zákazníkov, ktorý sú pre firmu kľúčovými hráčmi k budúcemu úspechu. Aby akvizícia nových zákazníkov prebehla úspešne, bolo do návrhu zaradené aj školenie zamestnancov obchodného oddelenia, ktorý prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi a sú hlavným nástrojom pre ich získavanie, a taktiež boli navrhnuté spôsoby oslovovania zákazníkov a propagácie spoločnosti. Pre uspokojovanie budúceho dopytu nových zákazníkov je navrhované zakúpenie novej technologickej rezacej linky. Pri tomto čiastkovom návrhu skúmame možnosti danej firmy pre uskutočnenie tejto investície a ďalšie potreby, ktoré bude zavedenie tejto linky vyžadovať, ako napríklad nových zamestnancov pre jej obsluhu.

Uskutočnením tohto návrhu by firma POSS-SLPC s.r.o. využila obrovskú príležitosť, ktorú aktuálne rozmach automobilového priemyslu na Slovensku ponúka. Táto práca poskytuje pre spoločnosť významné podklady k prevedeniu daného návrhu rozvoja obchodných aktivít spoločnosti, ktorý by bol nepochybne pozitívnym krokom do budúcnosti.



## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

AKTUALITY.SK. *Máme voľné pracovné miesta, ktoré nikto nechce. Oplatí sa zarábať doma alebo u susedov?* [online]. 2015 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.aktuality.sk/clanok/305028/mame-volne-pracovne-miesta-ktore-nikto-nechce-oplati-sa-zarabat-doma-alebo-u-susedov/>

ANTOŠOVÁ, M. *Strategický manažment*. 1. vydanie. Košice: Technická Univerzita, 2007, 89 s. ISBN 978-80-8073-992-8.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULERŘ. *Management*. Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 978-80-2510-396-8.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

CAS.SK. *Slovenská ekonomika bude rásť aj v roku 2017*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.cas.sk/clanok/484486/slovenska-ekonomika-bude-rast-aj-v-roku-2017-jedna-vec-ale-moze-vsetko-pokazit/>

DANOVECENTRUM.SK. *Analýza finančnej situácie podniku na základe pomerových ukazovateľov*. [online]. 2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.danovecentrum.sk/clanok-z-titulky/analiza-financnej-situacie-podniku-na-zaklade-pomerovych-ukazovatelov-aktualita-dc-9-2014.htm>

EC.EUROPA.UE. *Podpora podnikateľov a samostatne zárobkovo činných osôb*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=952&langId=sk>

EKONOMIKA.SME.SK. *Kalkulátor čistej mzdy na Slovensku*. [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://ekonomika.sme.sk/kalkulacky/kalkulator-cistej-mzdy-2016.php?mzda=555%2C00&deti=0&nczd=1&polrok=2016-06#axzz4hQ2Q8n3T>

EMPLOYMENT.GOV.SK. *Minister rokoval so zástupcami Samsung Electronics*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/minister-rokoval-so-zastupcami-samsung-electronics.html>

EMPLOYMENT.GOV.SK. *Nezamestnanosť klesá aj v tomto roku*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/nezamestnanost-klesa-aj-tomto-roku.html>

ETREND.SK. *Čo najviac pohne ekonomikou v roku 2017*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/ekonomika/co-najviac-pohne-ekonomikou-v-roku-2017.html>

ETREND.SK. *5 najzaujímavejších grafov o automobilovom priemysle na Slovensku*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://www.etrend.sk/firmy/5-najzaujimavejsich-grafov-o-automobilovom-priemysle-na-slovensku.html>

EURACTIV.SK. *Slovensko: čo región, to iný svet*. [online]. 2014 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://euractiv.sk/analyzy/regionalny-rozvoj/slovensko-co-region-to-iny-svet-023143/>

EUROPA.EU. *Podnikanie*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/enterprise\\_sk](https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_sk)

HOMOLKA, J a kol. *Podniková ekonomika a řízení*. 2. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, 289 s. ISBN 978-80-213-2504-3.

INVESTOPEDIA.COM. *Business to business*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

JOHNSON, G a K. SCHOLE. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, 421 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K.L. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 80-24741-50-4.

KOVÁŘ, F. a H. KRCHOVÁ. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2007. ISBN: 978-80-86730 29-5.

KURZY.CZ. *Kurz Eura*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

NBS. *Menová politika*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/menova-politika>

NBS. *Mesačný Bulletin NBS*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_MesacnyBulletin/2017/protected/mb0117.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_MesacnyBulletin/2017/protected/mb0117.pdf)

NBS. *Rýchly komentár - inflácia*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_komentare/2017/565\\_rk\\_inf\\_20170215.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_komentare/2017/565_rk_inf_20170215.pdf)

NBS. *Strednodobá predikcia 2016*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/PREDIK/2016/protected/P4QA-2016.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2016/protected/P4QA-2016.pdf)

OBCHODNÝ REGISTER. *POSS-SLPC s.r.o.*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://36785237.obchodny-register.com/POSS-SLPC+s.r.o.>

PLUSKA.SK. *Na Slovensku chýba odborné vzdelanie*. [online]. 2016 [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.pluska.sk/spravy/z-domova/na-slovensku-chyba-odborne-vzdelanie-fico-povazuje-gymnazia-za-cestu-do-pekla.html>

PODNIKAJTE.SK. *Vývoj podnikateľského prostredia očami podnikateľov*. [online]. 2015 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravo-a-legislativa/c/1839/category/zakonne-povinnosti-podnikatela/article/vyvoj-podnikatelskeho-prostredia.xhtml>

POSS-SLPC.SK. *O nás*. [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.poss-slpc.sk/about.html>

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

PULSENEWS.CO. S. *Korean steel makers readying to up steel selling prices*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://pulsenews.co.kr/view.php?year=2017&no=12268>

PWC.COM. *Prieskum dodávateľov automobilového priemyslu*. [online]. 2014 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/sk/sk/publikacie/assets/2014/prieskum-dodavatelov-automobiloveho-priemyslu-2014.pdf>

REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management. 1.díl*. Brno: VUT v Brně, 2005, 125 s. ISBN 80-214-3035-4.

RIPRAN.CZ. *Ripran: Metóda pro analýzu projektových rizik*. [online]. 2014 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://ripran.cz/historie.html>

SIEA.SK. *Automobilový priemysel na Slovensku a globálne hodnotové reťazce*. [online]. 2015 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z: [https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia\\_Automobilovy\\_priemysel\\_na\\_Slovensku\\_a\\_globalne\\_hodnotove\\_retaazce\\_SIEA\\_web.pdf](https://www.siea.sk/materials/files/inovacie/publikacie/studia_Automobilovy_priemysel_na_Slovensku_a_globalne_hodnotove_retaazce_SIEA_web.pdf)

SLOVAKIASITE.COM. *Politický systém Slovenskej republiky*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.slovakiasite.com/sk/vlada.php>

SLOVAKIA.SPEEDCHAIN.EU. *Automobilový priemysel na Slovensku*. [online]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <http://slovakia.speedchain.eu/files/uploaded/UserFiles/2016%20SK/prezentace/zap.pdf>

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SPRAVY.PRAVDA.SK. *Nitra dostala závod Jaguar Land Rover*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/415060-nitra-dostala-zavod-jaguar-land-rover/>

SPRAVY.PRAVDA.SK. *Slovensko má najviac obyvateľov histórii*. [online]. 2015 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://spravy.pravda.sk/domace/clanok/359955-slovensko-ma-najviac-obyvatelov-v-historii-5-4-miliona/>

SUNMARKETING.CZ. *SWOT analýza*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>

ŠIMBEROVÁ, I. *Obchodní podnikání. I. vydanie*. Brno: CERM, 2009, 107 s. ISBN 978-80-214-3957-3.

TERAZ.SK. *Slovensko je špička v raste produktivity práce, potrebuje však viac*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.teraz.sk/ekonomika/slovensko-spicka-v-raste-produktivity/187845-clanok.html>

TRADINGECONOMICS.COM. *Steel*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.tradingeconomics.com/commodity/steel>

TUV-SUD.SK. *Certifikácia v automobilovom priemysle*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.sk/sk-sk/activity/focus-topics/iso-ts-16949-certification-in-the-automotive-industry>

UNMZ.CZ. *ČSN EN ISO 14001:2016*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/csn-en-iso-14001-2016>

VUB.SK. *Investičné financovanie*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <https://www.vub.sk/sk/firmy-podnikatelia/uvery-financovanie/financovanie-pre-firmy/investicne-financovanie/>

ZDRUŽENIE AUTOMOBILOVÉHO PRIEMYSLU SR. *Produkcia vozidiel aj v roku 2016 prekročila miliónovou hodnotu*. [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: [https://www.zapsr.sk/wp-content/uploads/2017/02/TS\\_20170117\\_ZAP.pdf](https://www.zapsr.sk/wp-content/uploads/2017/02/TS_20170117_ZAP.pdf)

123PODNIKANIE.SK. *Zoznam základných právnych predpisov upravujúcich podnikanie*. [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.123podnikanie.sk/legislative/zakony/>

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Základné údaje o spoločnosti .....	33
Tabuľka 2: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy PEST(E) .....	46
Tabuľka 3: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy trhu .....	48
Tabuľka 4: Zoznam 10. najvýznamnejších dodávateľov segmentu 1. úrovne .....	50
Tabuľka 5: Vyhodnotenie konkurenčnej pozície.....	52
Tabuľka 6: Zhrnutie príležitostí a hrozieb z Porterovej analýzy .....	55
Tabuľka 7: Vekové zloženie spoločnosti POSS-SPC s.r.o. ....	59
Tabuľka 8: Vzdelanostná štruktúra spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. ....	60
Tabuľka 9: Pohlavie zamestnancov spoločnosti POSS-SLPC s.r.o. ....	60
Tabuľka 10: Prehľad faktorov SWOT analýzy.....	69
Tabuľka 11: SWOT - Matica príležitostí.....	70
Tabuľka 12: SWOT - Numerické vyhodnotenie príležitostí .....	71
Tabuľka 13: SWOT - Matica hrozieb .....	72
Tabuľka 14: SWOT - Numerické vyhodnotenie hrozieb .....	73
Tabuľka 15: SWOT - Numerické vyjadrenie silných stránok .....	74
Tabuľka 16: SWOT - Numerické vyjadrenie slabých stránok .....	75
Tabuľka 17: Kalkulácia dlhodobého bankového úveru.....	82
Tabuľka 18: Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca.....	83
Tabuľka 19: Optimistická verzia ekonomického zhodnotenia .....	87
Tabuľka 20: Pesimistická verzia ekonomického zhodnotenia.....	87
Tabuľka 21: Harmonogram činností implementácie návrhu .....	88
Tabuľka 22: Zoznam zodpovedných osôb za prevedenie častí návrhu .....	89
Tabuľka 23: Identifikácia rizík .....	90
Tabuľka 24: Klasifikačná stupnica .....	91
Tabuľka 25: Kategorizácia rizík .....	91
Tabuľka 26: Kvantifikovanie rizík .....	92
Tabuľka 27: Návrhy opatrení proti rizikám.....	93

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Schéma vonkajšieho prostredia podniku .....	17
Obrázok 2: Zameranie analýzy PEST.....	17
Obrázok 3: Konkurenčné sily v odvetví .....	20
Obrázok 4: SWOT analýza .....	27
Obrázok 5: Logo spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.....	33
Obrázok 6: Rozvoj dodávateľov automobilového priemyslu na Slovensku.....	47
Obrázok 7: Schéma dodávateľského reťazca automobilového priemyslu.....	49
Obrázok 8: Organizačná štruktúra spoločnosti POSS-SLPC s.r.o.....	59
Obrázok 9: Technologická rezacia linka 1 .....	80
Obrázok 10: Technologická rezacia linka 2 .....	81
Obrázok 11: Mapa rizík .....	92

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj miery nezamestnanosti v priebehu rokov .....	38
Graf 2: Vývoj inflácie na Slovensku v priebehu rokov .....	39
Graf 3: Vývoj HDP na Slovensku v priebehu rokov .....	40
Graf 4: Vývoj EUR/USD za posledný rok.....	41
Graf 5: Vývoj svetových cien ocele v USD.....	41
Graf 6: Výroba vozidiel na Slovensku v počte kusov .....	48
Graf 7: Vývoj ukazovateľov likvidity.....	62
Graf 8: Vývoj ukazovateľov aktivity .....	63
Graf 9: Vývoj ukazovateľov rentability.....	64
Graf 10: Vývoj ukazovateľov zadlženosti .....	64



## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Certifikácia spoločnosti ISO/TS 16949 .....	I
Príloha 2: Certifikácia spoločnosti ISO 9001 .....	II
Príloha 3: Zoznam dlhodobého majetku .....	III
Príloha 4: Vlastný výpočet dlhodobého bankového úveru .....	V

# PRÍLOHY

## Príloha 1: Certifikácia spoločnosti ISO/TS 16949

CERTIFICAT

CERTIFICADO

СЕРТИФИКАТ

認證證書

CERTIFICATE

ZERTIFIKAT



Management Service

# CERTIFIKÁT

**Certifikačné miesto**  
**TÜV SÜD Management Service GmbH**  
potvrdzuje, že spoločnosť

**POSS-SLPC s.r.o.**  
Voderady 405  
919 42 Voderady  
Slovenská republika

zaviedla a používa  
systém manažérstva kvality v oblasti

**Výroba pások**  
**rezaním oceľových zvitkov.**  
(bez vývoja produktu podľa odseku 7.3).

Auditom, správa č. **707034002**  
bolo preukázané, že sú splnené  
požiadavky normy

**ISO/TS 16949:2009**  
**Tretie vydanie z 2009-06-15.**

Dátum vyhotovenia: **2015-01-27**

Platnosť do: **2018-01-26**

Registračné číslo certifikátu: **12 111 49447 TMS**

Číslo certifikátu IATF: **0202054**

Product Compliance Management  
Mnichov, 2015-01-27

Strana 1 z 1

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany  
[www.tuev-sued.de/certificate-validity-check](http://www.tuev-sued.de/certificate-validity-check)

TÜV®

(Zdroj: POSS-SLPC.sk)

## Príloha 2: Certifikácia spoločnosti ISO 9001

CERTIFICAT

CERTIFICADO

CERTИФИКАТ

認證證書

CERTIFICATE

ZERTIFIKAT



Management Service

# CERTIFIKÁT

**Certifikačné miesto**  
**TÜV SÜD Management Service GmbH**  
potvrďuje, že spoločnosť

**POSS-SLPC s.r.o.**  
Voderady 405  
919 42 Voderady  
Slovenská republika

zaviedla a používa  
systém manažérstva kvality v oblasti

**Výroba a predaj pások  
rezaním oceľových zvitkov.**

Auditom, správa č. **707034002**  
bolo preukázané, že sú splnené  
požiadavky normy

**ISO 9001:2008**

Certifikát je platný od **2015-01-27** do **2018-01-26**.

Registračné číslo certifikátu **12 100 49447 TMS**

Product Compliance Management  
Mnichov, 2015-01-27



Deutsche  
Akkreditierungsstelle  
D-ZM-14143-01-03

MS/01-07/2014

TÜV SÜD Management Service GmbH • Zertifizierungsstelle • Ridlerstraße 65 • 80339 München • Germany  
[www.tuev-sued.de/certificate-validity-check](http://www.tuev-sued.de/certificate-validity-check)

TUV®

(Zdroj: POSS-SLPC.sk)

### Príloha 3: Zoznam dlhodobého majetku

Názov SK	Dátum nákupu	Dátum zaradenia
Name SK	Date of purchase	Date of utilization
Sliter line	1.1.2008	1.1.2008
Žeriav (24m)	1.2.2008	1.2.2008
Žeriav (24m)	1.2.2008	1.2.2008
Žeriav (24m)	1.2.2008	1.2.2008
Žeriav (19m)	1.2.2008	1.2.2008
pohy.plošina	1.2.2008	1.2.2008
Pozemok	1.3.2008	1.3.2008
žeriav (19m)	1.6.2008	1.6.2008
Altánok	1.11.2008	1.11.2008
Váha elektr.	12.11.2008	12.11.2008
Otočný stôl	12.11.2008	12.11.2008
Termo tlačiare	12.11.2008	12.11.2008
Páskovačka	12.11.2008	12.11.2008
Páskovačka	12.11.2008	12.11.2008
Smerovač	12.11.2008	12.11.2008
ERP Software	31.12.2008	31.12.2008
Budova	31.12.2008	31.12.2008
ERP Hardware	31.12.2008	31.12.2008
Videokonfer. System	31.12.2008	31.12.2008
VZV Clark C35	6.2.2009	6.2.2009
VZV VD 100	6.2.2009	6.2.2009
Logo 3,5 m	2.6.2008	2.6.2008
Logo 2,4 m	2.6.2008	2.6.2008
Páskovačka (PET)	8.10.2009	8.10.2009
Notebook Mr.Choi	28.10.2009	28.10.2009
Kamerovy system	4.11.2009	4.11.2009
Pneumaticka paskovacka	25.10.2010	25.10.2010
Cistiaci stroj LAVMATIC	30.11.2010	30.11.2010
AUDI A4	11.10.2011	11.10.2011
Trezor	31.1.2012	31.1.2012
Passat CC	21.2.2012	21.2.2012
Skoda Octavia	7.1.2014	7.1.2014
VW Jetta	10.1.2014	10.1.2014
Lis na odpad	7.2.2014	7.2.2014
Dochádzkový systém	5.1.2015	5.1.2015
Páskovačka (PET)	10.12.2015	10.12.2015
Led Monitor Samsung 24"	3.4.2016	3.4.2016

<b>PC HP Pro Desk 400</b>	3.4.2016	3.4.2016
<b>PC HP Pro Desk 401</b>	3.4.2016	3.4.2016
<b>Akumulatorova paskovacka ITA25 FULL PACK</b>	25.5.2016	25.5.2016
<b>SW SG Soft upgrade</b>	31.5.2016	31.5.2016
<b>Notebook Samsung OL1191FH400067N</b>	17.6.2016	17.6.2016
<b>Led Monnitr Samung S27E370</b>	30.6.2016	30.6.2016
<b>Projector Philips Screeneo</b>	30.9.2016	30.9.2016
<b>Notebook Mr. YJ Kim</b>	30.11.2016	30.11.2016
<b>Pneumaticka paskovacka</b>	30.11.2016	30.11.2016
<b>Led Monitor Samsung 24"</b>	5.12.2016	5.12.2016
<b>PC Lenovo Tower</b>	5.12.2016	5.12.2016
<b>PC Lenovo Tower</b>	5.12.2016	5.12.2016
<b>Led Monitor Samsung 24"</b>	5.12.2016	5.12.2016
<b>PC HP Pro Desk</b>	28.12.2016	28.12.2016

(Zdroj: POSS-SLPC.sk)

#### Príloha 4: Vlastný výpočet dlhodobého bankového úveru

Hodnoty sa jemne odchyľujú od údajov poskytnutých ekonomickým oddelením firmy POSS-SLPC s.r.o.. Môže to byť spôsobené zaokrúhľovaním hodnôt alebo spôsobom výpočtu. Hodnoty v tabuľke sú uvedené v eurách.

<b>Hodnota úveru</b>	<b>1 114 000 EUR</b>
<b>Úroková sadzba</b>	2,10%
<b>Poplatky</b>	0%
<b>Anuita</b>	172788,6 EUR
<b>Anuita mesačne</b>	14399,05 EUR

<b>Rok</b>	<b>Splátka</b>	<b>Počiatočný stav</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Konečný stav</b>
<b>1</b>	172 789	1 114 000	23 394	149 395	964 605
<b>2</b>	172 789	964 605	20 257	152 532	812 074
<b>3</b>	172 789	812 074	17 054	155 735	656 339
<b>4</b>	172 789	656 339	13 783	159 005	497 333
<b>5</b>	172 789	497 333	10 444	162 345	334 988
<b>6</b>	172 789	334 988	7 035	165 754	169 235
<b>7</b>	172 789	169 235	3 554	169 235	0
<b>Celkom</b>	1 209 520		84 931		

(Zdroj: Vlastné spracovanie)